

persona sobre los otros o sobre la organización, más poder detenta; al cabo, información y poder casi se confunden. Finalmente, la última fuente de poder, la más visible, es el lugar fijado a un individuo o a un grupo por las reglas de la organización: tanto más poder se posee cuanto más elevado sea el lugar que se ocupa en la jerarquía de la organización. En realidad, hablamos de "posibilidades", estas fuentes de poder no son sino "bazas", éstas se convierten realmente en poder si el individuo que las posee las utiliza; no es suficiente poseer atributos de poder, es preciso ponerlos en juego, si no, estos atributos no son de ninguna utilidad. De ahí la idea de estrategia.

En una relación de poder, los actores persiguen una estrategia de ampliación de su poder. Pero esta ampliación de su poder no va obligatoriamente en el sentido de los objetivos de la organización. El actor persigue una estrategia conforme a los fines que él se fija. Estos fines pueden ser contrarios a los fines de la organización. Por ejemplo, en una organización un individuo puede muy bien perseguir una estrategia de ampliación de su poder con el fin de alcanzar un nivel de poder que le asegure la tranquilidad suficiente para ocuparse de sus propios asuntos. Aquí aparece la noción de implicación.

Un actor actuará en conformidad con los fines perseguidos por la organización en la medida en que él obtenga beneficios personales —cualquiera que sea la naturaleza de estos beneficios—; ésta es la primera forma de implicación en la organización. Pero, inversamente, un individuo puede estar muy implicado en una organización por razones que no tienen nada que ver con los objetivos de la organización; es, por ejemplo, el caso de un militante sindical que consigue hacerse contratar por una empresa para formar una sección sindical: él hará todo lo posible por continuar en la empresa por razones que no tienen nada que ver con ella. La noción de implicación puede ser útil en el análisis de la participación en agrupaciones voluntarias diversas como las asociaciones; los trabajadores sociales constatan muy a menudo la debilidad de la participación en este tipo de agrupaciones; podrían interrogarse sobre la implicación de las personas poco o nada participativas: ¿de qué manera la participación en una asociación de inquilinos, por ejemplo, puede inscribirse en las estrategias personales de tal o cual persona, qué "beneficios" puede sacar de ello?

Si bien se puede decir que la organización está basada en relaciones de poder en que actores, implicados de forma variada, persiguen estrategias de ampliación de su poder, no hay que olvidar el entorno de estas relaciones de poder. El entorno social distribuye igualmente las bazas que dan más o menos poder. Se producen fenómenos de concentración de poder que hacen que el poder ligado a las relaciones en la organización —el poder de A de exigir a B el cumplimiento de una tarea— se erija también fuera de ésta. El poder de A sobre B está ligado a las bazas de A en el sistema social global. La estructuración del poder en una organización particular reenvía a la estructuración del poder en la sociedad global. Los individuos, los grupos, están inmersos en las redes de poder social que le dan un "peso" que es más o menos importante en las relaciones en el seno de la organización. Así, cuando los trabajadores sociales, por ejemplo, quieren crear una asociación para llevar a cabo tal tipo de intervención social, pueden elegir entre crear una asociación "igualitaria", es decir, que agrupe a personas que tengan más o menos el mismo nivel en la jerarquía social, o crear una asociación de notables en donde las personas que tienen un peso social no desdeñable serán designadas

como representantes de la asociación; en esta segunda solución, los notables verán acrecentarse su poder en la asociación por el solo hecho de su notoriedad.

En otro aspecto, el "análisis estratégico" subestima el carácter fundamentalmente conservador de toda organización. La organización fija los equilibrios, las relaciones de fuerza y persigue mantener el statu quo. Para retomar los conceptos del "análisis institucional", si hay una lucha permanente entre lo instituido (las normas de la organización) y lo instituyente (las fuerzas que promueven nuevas normas), lo instituido pesa más fuertemente para fijar el statu quo. Tanto más cuanto que en el mantenimiento de este statu quo los individuos y los grupos tienen intereses creados. Para estos individuos o grupos, el cambio es una amenaza: corren el riesgo de perder el poder que ellos habían alcanzado.

En otra escala, el concepto de burocracia aclara la formación de este conservadurismo de las organizaciones: las organizaciones revolucionarias sindicales luchan por una transformación social radical; para llevar una lucha más eficaz, crean un grupo de personas asalariadas (los permanentes) que se dedican a tiempo completo a esta lucha, ahora bien, progresivamente este grupo de personas se constituye en cuerpo y tiene numerosas ventajas con relación a los militantes sindicales en las empresas (libertad de acción, ausencia de amenaza permanente de despido, satisfacción ideológica de luchar por la "buena causa"); todo enfrentamiento generalizado —cuya salida es, por definición, incierta— pone en peligro estas ventajas; el cuerpo de los permanentes tiene, finalmente, interés en limitar los enfrentamientos y mantener el statu quo.

Procesos similares se producen cuando se pasa de un agrupamiento difuso de personas que persiguen fines comunes al establecimiento de una organización. En este sentido el "análisis institucional" afirma que la institución es "el cadáver de la profecía". El interés de supervivencia de la organización pasa progresivamente a prevalecer sobre la prosecución de los fines para los que ha sido creada. En una asociación que agrupa a voluntarios, la contratación de asalariados permanentes cambia los modos de funcionamiento y la jerarquía de los objetivos. Estos asalariados permanentes van a defender sus intereses particulares, diferentes de los intereses de los voluntarios, en particular su empleo rentado. En este sentido estos asalariados pueden oponerse a los cambios que puedan comprometer su empleo, incluso si estos cambios están de acuerdo con los objetivos perseguidos por la organización.

Todo proceso de cambio es amenazador para los que tienen algo que perder —o piensan que lo tienen— en la puesta en cuestión del statu quo. Ahora bien, todos los miembros de una organización obtienen ciertas ventajas —más o menos grandes— del mantenimiento del statu quo. Como el proceso de cambio no es nunca perfectamente controlable, aquellos que obtendrían ventajas con el cambio no se comprometen obligatoriamente en este proceso pues ellos saben lo que van a perder pero no están seguros de lo que van a ganar. Esto es lo que describía, hace algunos siglos, un buen analista de las estrategias de poder, Nicolás Machiavelo, en *El Príncipe*: *"Se debe señalar que, en efecto, no existe ninguna empresa más difícil de conducir, más incierta en cuanto a su éxito, y más peligrosa que la de introducir nuevas instituciones. Aquel que se compromete en ello tiene por enemigos a todos los que se benefician de las antiguas instituciones, y no encuentra sino tibios defensores en aquellos para quienes las nuevas*

serían útiles. Esta tibieza, por lo demás, proviene de dos causas: la primera es el miedo que éstos tienen a sus adversarios, los cuales tienen a su favor las leyes existentes; la segunda es la incredulidad, común a todos los hombres, que no creen en la bondad de las cosas nuevas hasta que no han sido convencidos por la experiencia”.

Los efectos desestabilizadores de todo cambio en la organización no deben ser subestimados, so pena de fracaso, por los actores que preconizan los cambios. Tanto más cuanto que los cambios se expanden en ondas concéntricas, haciendo sentir sus efectos más o menos fuertemente en el conjunto de la organización. Esta última constituye en efecto un sistema social tal como lo define Friedberg: “Se puede hablar de un sistema social cuando nos encontramos frente a un conjunto caracterizado esencialmente por tres dimensiones:

- 1) un mínimo de interdependencia de los miembros (individuos o grupos) del sistema, lo que quiere decir que un cambio en un punto produce cambios en cadena;
- 2) un mínimo de regulación que preside las relaciones entre los miembros del sistema, lo que quiere decir que las relaciones entre ellos obedecen a ciertas regularidades;
- 3) un mínimo de conciencia por parte de los miembros que componen el sistema, relativa a estas regulaciones, lo que quiere decir que el comportamiento de cada miembro tiene en cuenta estas regulaciones. Parece evidente que una organización satisface completamente estos criterios”.

El análisis de una organización deberá:

- ocuparse en descubrir las estructuras de poder, por lo tanto en situar los procesos de toma de decisiones;
- poner en claro las estrategias de los miembros (grupos o individuos) de esta organización; medir, pues, su implicación en ésta;
- revelar las fuerzas conservadoras; estimar, pues, la potencia de las resistencias al cambio.

3. Esquema de análisis de una organización

Este esquema de análisis —inspirado por los conceptos presentados anteriormente— es una guía que se orienta a enumerar los elementos más importantes a tener en cuenta para un análisis del funcionamiento de una organización. Ha sido construido y utilizado para el análisis de los servicios sociales, pero, con algunas modificaciones de detalle, puede aplicarse a todas las organizaciones que actúan en un territorio dado, desde una Oficina de viviendas de alquileres moderados, a una municipalidad pasando por un centro social o un centro médico-social. Por el contrario, este esquema no es pertinente para analizar el funcionamiento de las diversas asociaciones de pequeño tamaño que existen en un barrio; el esquema es pertinente cuando la asociación cambia de tamaño —y casi de naturaleza— pasando bruscamente de una asociación de voluntarios, que emplea eventualmente a un asalariado permanente, a una asociación que emplea a varios asalariados. El objetivo perseguido es descifrar el funcionamiento real de la organización analizada, es decir ir de la superficie (organigrama,

puestos, funciones, discursos) a lo soterrado (estructuración del poder, tareas realmente realizadas), al funcionamiento real. Para ello la operación consiste en descomponer la organización en sus diferentes elementos, focalizando la atención sobre los dinamismos.

El esquema de análisis está construido en cuatro partes: la identificación de la organización, la descripción de los principios formales de funcionamiento, la descripción del funcionamiento informal y la caracterización de la organización. Para reunir las informaciones sobre todos estos puntos es necesario interrogar a la vez los textos (análisis documental, análisis de contenido) y las personas (entrevista, cuestionario) después de una fase de observación directa, esto sin olvidar que los silencios de los textos o de las personas sobre tal o cual elemento pueden ser reveladores. Un proceso tal se justifica cuando la organización estudiada es uno de los objetos de una investigación. De una manera más flexible, este esquema puede ser, en el marco de la intervención, una ayuda-memoria que permite enfocar la atención sobre algunos puntos esenciales para caracterizar una organización y, a partir de ahí, saber cómo abordarla para los imperativos de la acción.

A. Identificación de la organización

Además de la identificación sumaria, que incluye el nombre, la función, la naturaleza jurídica y el número de asalariados, se trata de situar la organización en su *trayectoria histórica*, su entorno espacial, su inserción institucional y su clientela. Para situar la trayectoria histórica es necesario preguntarse sobre la fecha de creación, los objetivos proclamados en ese momento, la pertenencia ideológica, los lazos eventuales con otras organizaciones, después situar la evolución sobre estos puntos, continuidad o rupturas. Lo que importa no son estos acontecimientos históricos sino, sobre todo, las trazas que han dejado en la organización. Cada período de esta historia ha dejado huellas que se han depositado en estratos en el personal, los usuarios, el entorno exterior. Así, en un servicio social puede coexistir personal contratado para el proyecto de intervención de una época dada y personal contratado para un proyecto de otra época; de igual modo dos escuelas de trabajo social pueden recibir un etiquetaje (estudiantes salidos de la burguesía, una, y estudiantes salidos de los medios populares, la otra) que no corresponde ya a la realidad desde hace muchos años.

El *entorno espacial* interviene de modo diferente según el tipo de organización. Para aquellas destinadas a recibir público, es importante situar geográficamente su emplazamiento con relación a las zonas residenciales, a los medios de transporte. Muy a menudo, la situación geográfica de una organización va totalmente en contra de los objetivos proclamados. Así, una residencia de personas mayores situada en la periferia de la ciudad y en alto, no puede convertirse sino en un lugar de encierro, un ghetto, a pesar de todos los discursos sobre la inserción en el entorno. En este caso hay que volver a la historia e interrogarse sobre las razones de la elección de un tal emplazamiento. La atención puede ser igualmente dirigida al aspecto exterior del local de la organización: la arquitectura y el estado de mantenimiento de un local "hablan"; un centro social situado en medio de un terreno baldío rodeado de inmundicias y sin pintar desde hace lustros, será etiquetado desfavorablemente a pesar de las actividades atractivas que pueda organizar.

En el campo de la *inserción institucional*, el acento es puesto en dos elementos esenciales: el mandato y la financiación. En lo que concierne al mandato (tomado en sentido amplio), se trata de determinar si la actividad de la organización entra en el marco de los textos legislativos precisos (leyes, decretos, reglamentos administrativos), si las modalidades de funcionamiento están igualmente precisadas por estos textos y si la organización recibe un verdadero mandato administrativo o judicial para actuar, en una palabra, se trata de determinar en qué medida la actividad de la organización se desarrolla en un marco reglamentario, más o menos preciso, impuesto por las autoridades exteriores. Para la financiación se plantea la misma pregunta: ¿Cuáles son las fuentes de financiación? ¿La organización se financia con su “producción” o es financiada por un organismo exterior? En este último caso, ¿cuáles son las formas de esta financiación: casi automáticas o aleatorias? En el caso de financiación de origen múltiple, ¿cuál es el peso de cada fuente de financiación? y ¿hay lazos de dependencia entre estas diferentes fuentes? La situación, por ejemplo, será diferente para una asociación financiada por el municipio, el departamento, la Caja de prestaciones familiares y el Estado si estas cuatro financiaciones están ligadas (la ausencia de una arrastraría la retirada automática de las otras) o si no están ligadas; en este último caso el margen de maniobra de la asociación será netamente mayor. Así mismo, una organización que se crea para poner en funcionamiento una intervención precisa de una política social, depende totalmente de quienes deciden esta política social: si éstos cambian o si cambian de política, la organización estará condenada o bien será orientada hacia otro tipo de intervención; su dependencia de todas maneras, será grande. En los servicios públicos, la financiación global no es aleatoria, pero los cambios de política se manifiestan por asignaciones diferentes en la repartición del presupuesto. Así, un estudio de las asignaciones de los capítulos presupuestarios saca a la luz las orientaciones de política social y las relaciones de fuerzas entre los diferentes grupos de personal en el interior del servicio.

Observando los marcos legislativos de la acción y las modalidades de financiación —o la repartición de los fondos presupuestarios— de una organización, se puede determinar su margen oficial de libertad, sin prejuzgar la libertad que se toma realmente esta organización con relación a lo que se puede denominar sus “tutelas”.

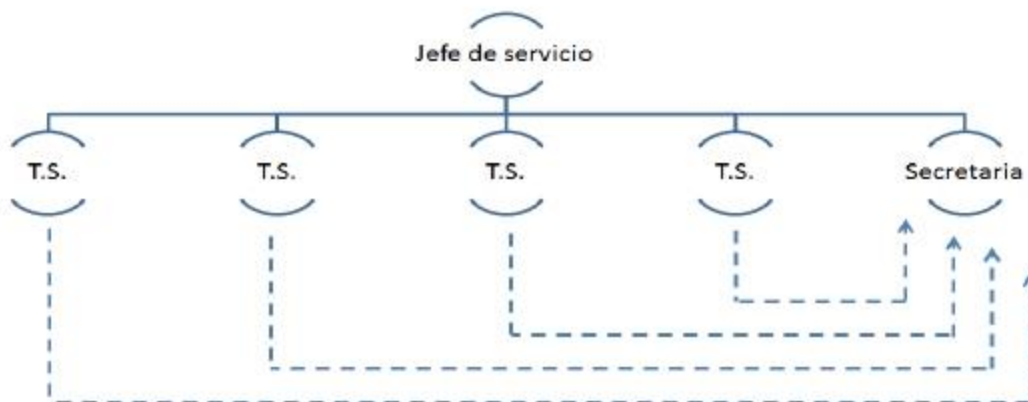
Finalmente, último elemento, la interrogación sobre la *clientela* trata sobre el modo en que el cliente entra en relación con la organización y sobre las características de esta clientela, aspectos ambos que están muy relacionados. En lo que concierne al modo de entrar en relación, una primera distinción trata sobre la entrada voluntaria o no del cliente; es decir, el cliente —o usuario— efectúa una demanda de intervención o bien la organización actúa por su cuenta o por mandato porque el cliente ha sido indicado. Cuando hay demanda del cliente, se plantea la cuestión de la competencia de la organización: ¿es ésta competente para actuar con tal tipo de persona o con tal tipo de problema? Esta cuestión de la competencia se plantea no sólo para los servicios sociales sino para todo tipo de organización. Esta competencia reenvía generalmente a los textos legislativos que fundamentan la intervención del trabajo social. Las características del cliente son muy a menudo prefijadas por el tipo de competencia de la organización. Cuando la competencia es general —del tipo de la polivalencia de sector— son los mecanismos de marcación social los que producen un cierto tipo de clientela, más o menos variable según las coyunturas y los territorios. Cuando la competencia es

específica de un tipo de clientela o de un "problema", es esta especificidad la que prefigura el espacio en el que van a inscribirse las características de la clientela. Un servicio social especializado delimita de este modo entre la población una fracción que constituyen sus beneficiarios, entre los cuales se recluta la clientela del servicio.

A estas consideraciones sobre la clientela conviene añadir una interrogación sobre la eventual representación de los usuarios en los órganos de dirección —o de control— de la organización. Si está previsto que los órganos de dirección emanen de los elegidos por los beneficiarios, las relaciones entre los servicios sociales y sus clientes pueden ser influidas de diferentes maneras y en mayor o menor grado por este hecho.

B. Descripción de los principios formales de funcionamiento

El organigrama es el documento cuya lectura permite conocer los principios formales de funcionamiento. Ahora bien, hace falta que este organigrama exista, que haya sido regularmente actualizado y que sea suficientemente preciso. Sin embargo, la ausencia de organigrama, su no actualización o su falta de precisión —cuando nada lo reemplaza— generalmente indican un tipo de funcionamiento donde el aspecto formal se valora poco. Es, a menudo, el caso de las organizaciones de pequeño tamaño en donde dominan las relaciones interpersonales. En este organigrama así como en las notas de servicio y las fichas de descripción de puestos, deberán ser estudiados un cierto número de puntos: en primer lugar, el origen de estos documentos, es decir, a quién se le reconoce formalmente competencia para redactar un organigrama, escribir notas de servicio (quién y sobre qué) y fichas de descripción de puestos (quién y para qué nivel de la pirámide jerárquica), a continuación, las relaciones entre los diferentes miembros —o grupos— del personal, relaciones con fines de producción o de comunicación. Por ejemplo, en un servicio social, cómo está previsto el proceso de mecanografía de una investigación: ¿el trabajador social debe dar directamente su texto a una mecanógrafa o es el responsable jerárquico del trabajador social quien debe programar la mecanografía para una mecanógrafa del equipo, o bien el responsable jerárquico del trabajador social debe dar el texto a mecanografiar al responsable de la secretaría, quien programa el trabajo de las mecanógrafas? Se pueden resumir estas tres posibilidades en los esquemas siguientes:



1. Relaciones directas



2. Relaciones jerarquizadas directas

Estos esquemas permiten reconstruir un organigrama cuando éste no existe formalmente. Permiten detectar los lazos funcionales y las relaciones jerárquicas. Se puede igualmente describir el circuito previsto para comunicar al exterior una decisión o un documento (informe de investigación, por ejemplo) redactado por un miembro de la organización.

La definición de las tareas es igualmente un punto central en la descripción del sistema formal. La ausencia de descripción precisa de las tareas requeridas a cada miembro del personal es una de las posibilidades. La tarea puede, de este modo, ser definida simplemente por la mención de la calificación profesional de la persona contratada para desempeñarla. Se supone que una secretaria contratada como tal efectuará las tareas de secretaria y que una asistente social, contratada como tal, efectuará las tareas de asistente social. Por el contrario, las tareas pueden ser meticulosamente descritas, programadas, delimitadas en el tiempo. Finalmente, los procedimientos de contratación y de despido deberán ser examinados como reveladores principales de la estructuración formal del poder. El poder de contratar y de despedir es un poder clave en una organización. Para estos procedimientos de contratación y despido así como para las definiciones de puestos, importa examinar a menudo otros textos distintos de los anteriormente citados: los convenios colectivos —que pueden llegar a un enorme grado de precisión sobre estos puntos— y los diversos textos legislativos que reglamentan el estatuto del personal en la función pública y los organismos asimilados.

C. Descripción del funcionamiento informal

Mientras que los principios de funcionamiento formal pueden ser descritos brevemente, los descriptores del funcionamiento informal pueden llegar a ser muy numerosos y, sobre todo, variar de una organización a otra. Una primera aproximación consiste en confrontar los principios de funcionamiento formal con la realidad de las modalidades de funcionamiento de la organización. La primera observación a realizar sería la medida de las diferencias entre ambos. Pero es aún más importante la observación precisa del modo en que se han construido estas diferencias, pues es uno de los principales signos reveladores de la estructuración informal del poder, de las relaciones de poder entre los individuos o entre los grupos. En este contexto, la observación se dirigirá hacia la manera en que estas diferencias son toleradas o, por el contrario, favorecidas: la dirección cierra los ojos ante estas diferencias y/o el personal las impone pues permiten mayor facilidad y rapidez en la ejecución de las tareas: el personal, o más exactamente, ciertos grupos, al actuar así evitan problemas que parecen inútiles.

Más sencillamente, y lo más frecuente, el apartamiento de la norma o, por el contrario, el respeto escrupuloso de ésta, son manifestaciones del poder de los grupos o de las personas. La estructuración informal del poder se manifiesta igualmente en los procesos de toma de decisiones; habrá que analizar, pues, varios procesos de toma de decisiones, distinguiendo cada vez la importancia de lo que se juega para distinguir los grupos o personas que pesan en el sentido de la decisión. Las personas o grupos que tienen un cierto prestigio en la organización aparecerán en este proceso.

El poder se manifiesta igualmente en la autoridad para hablar en nombre de la organización, para administrar el tiempo y para distribuir el espacio. Los autores de los textos que "hablan" de la organización, para el interior o para el exterior, disponen de un poder real, pues son ellos quienes construyen la imagen de la organización. Así, se tratará de detectar los textos que definen la orientación de la organización, sus objetivos, sus actividades, y conocer la manera en que estos textos han sido redactados (sometidos a la apreciación del conjunto del personal antes de su publicación, de una fracción del personal, sometidos sólo al responsable jerárquico) y por quién (el responsable jerárquico, un grupo designado por el personal, una persona).

Este mismo cuestionamiento se plantea para el manejo del tiempo y del espacio: ¿cómo se decide la distribución de los horarios (horarios de trabajo, horarios de recepción del público) y del espacio (reparto de los despachos, lugares de recepción del público)? El espacio es, a menudo, un lugar de materialización de la estructura de poder: esto va desde las dimensiones y confort (cuanto más grande y confortable es un despacho, más probable es que disponga de autoridad la persona que lo ocupa) a la estructuración del espacio. Por ejemplo, la moda de los despachos que reúnen en un gran espacio a numerosas personas de niveles jerárquicos diferentes, ha permitido efectuar observaciones pertinentes; la disposición iba desde la estructura en aula de clase (el responsable jerárquico solo frente a sus subordinados alineados en varias filas) hasta una estructura en círculos dispersos con el responsable jerárquico aislado (el responsable jerárquico estaba "arriñonado", invisible detrás de una espesa barrera de plantas verdes, mientras que los subordinados se organizaban en núcleos circulares).

Las dimensiones del discurso, del tiempo y del espacio deben ser igualmente analizadas en relación con los usuarios, los clientes. Por comparación con el discurso oficial de la organización sobre la clientela (de fuerte tonalidad humanista en los servicios sociales) ¿cómo hablan cotidianamente entre ellos los trabajadores sociales y los otros miembros del personal de los clientes?, ¿qué palabras emplean para calificarlos?, ¿cuál es el tono de los discursos? De igual modo, ¿es compatible la organización horaria del servicio de acogida con la organización del tiempo del público? Así, un servicio de consulta abierto a todo el público durante las horas habituales de trabajo, excluye de hecho a todas las personas que tienen una actividad profesional.

La distribución del espacio —el lugar de acogida del público— puede tener los mismos efectos excluyendo, por ejemplo, a las personas no motorizadas. La organización de este espacio, su decoración (o la falta de ésta) pueden igualmente estar llenos de sentido: “acoger” a personas sin domicilio fijo en una habitación en donde la puerta que comunica con los despachos de los trabajadores sociales está hecha de gruesos barrotes de hierro, transmite inmediatamente la desconfianza, el miedo que estas personas inspiran; esa puerta con barrotes de hierro indica bien el crédito que se le puede acordar a los “generosos” discursos sobre la reinserción.

En el análisis del funcionamiento informal de una organización que recibe al público, las modalidades de acogida de este público son de gran importancia para caracterizar el tipo de funcionamiento de la organización. El público recibido es uno de los puntos —el más importante— de contacto entre la organización y el exterior. Es preciso describir la red de relaciones informales entre la organización y su entorno (tutelas, organización de trabajo social, otras organizaciones, grupos ideológicos) y medir la influencia de estas redes. ¿Cuáles son las personas y los grupos que se encuentran en la intersección entre la organización y tal o cual sector de su entorno? ¿Existen en el seno de la organización redes de pertenencia (sindical, confesional, ideológica, corporativa) que dispongan de una parte importante de poder?

Estas redes no son siempre visibles, su fuerza es, a veces, su casi clandestinidad. Así, por ejemplo, el consejo de administración de una escuela de trabajo social (regida por la ley de 1901 sobre las asociaciones sin fines de lucro) estaba constituido por personalidades aparentemente diversas, pertenecientes a las grandes organizaciones que estructuran el campo de la acción social (desde los gabinetes ministeriales a las grandes asociaciones privadas); ahora bien, un estudio de la biografía de estas personalidades reveló que todas pertenecían a una misma corriente del catolicismo social: una red, oculta por las pertenencias institucionales más visibles, se pone de manifiesto por medio de una aproximación histórica.

Sin embargo, conviene ser prudente en este análisis de las redes pues puede haber, de alguna forma, manipulación de una red por otra. Por ejemplo, una red de pertenencia sindical puede disponer de una cierta autoridad en una organización, ahora bien, un análisis histórico de la constitución de esta red y de las personas que han formado parte de ella puede demostrar que el sindicato es el instrumento de un grupo profesional en el seno de la organización: el grupo profesional ha utilizado un sindicato (organización legítima y reconocida) para defender sus intereses de cuerpo contra los otros grupos profesionales de la organización. Este fenómeno es relativamente frecuente en las organizaciones industriales; se puede encontrar igualmente en las organizaciones de acción social.

D. Caracterización de la organización

La construcción de una tipología de las organizaciones no es aquí nuestro objeto. Más concretamente, a partir de los tres puntos precedentes del esquema de análisis, se puede tratar de responder a tres preguntas para cada organización:

- ¿cuál es el grado de formalismo de la organización?
- ¿cuáles son sus modalidades de toma de decisiones?
- ¿cuáles son sus capacidades de cambio?

Las respuestas a estas preguntas dictan las modalidades de la intervención de los trabajadores sociales en la organización analizada, ya sea ésta el servicio empleador o cualquier organización que intervenga en su territorio.

El grado de formalismo indicará la manera más o menos formal de abordar la organización en cuestión. Para tratar un problema con una organización que funciona más bien informalmente, será necesario multiplicar los contactos informales y tener casi acuerdos previos antes de comprometerse en un procedimiento formal. Por el contrario, con una organización formalizada, el respeto estricto de los procedimientos formales es la condición de acceso a los responsables de esta organización. El conocimiento de las modalidades de toma de decisiones —por el análisis de tomas de decisiones anteriores— revela la estructuración del poder y las personas y grupos que tienen realmente una influencia preponderante sobre las decisiones tomadas por la organización. Esto permite “llamar a las buenas puertas” para obtener una decisión y convencer a estos grupos y personas —sin perder el tiempo con los “otros”— para que la decisión sea favorable. Sin embargo, no hay que olvidar que las relaciones de poder en una organización son siempre el resultado de un equilibrio de fuerzas y que este equilibrio puede modificarse más o menos fácilmente en razón de acontecimientos internos o externos.

La medida de las capacidades de cambio —aquí también, por el análisis de los “comportamientos” de la organización frente a los cambios anteriores— permite prever, con mayor o menor certeza, cuáles serán las reacciones de las diversas fracciones de la organización frente al cambio, cuáles serán las que tienen algo que perder y las que tienen algo que ganar con estos cambios. La estrategia de cambio que adoptará el equipo de trabajadores sociales estará en función de esta previsión.

E. Esbozo del esquema de análisis

- 1) Identificación de la organización
 - 1.1. Ficha de filiación: nombre, función, naturaleza jurídica, número de asalariados.
 - 1.2. Trayectoria histórica.
 - 1.3. Entorno espacial.
 - 1.4. Inserción institucional y modalidades de financiación.
 - 1.5. Modo de entrada en relación con la clientela y características de ésta.
- 2) Descripción de los principios formales de funcionamiento
 - 2.1. Organigrama.
 - 2.2. Sistemas de relaciones-comunicaciones internas y externas.
 - 2.3. Reparto y definición de tareas.
 - 2.4. Procedimientos de contratación y de despido.
- 3) Descripción del funcionamiento informal
 - 3.1. Medida de los apartamientos con respecto a los principios formales.
 - 3.2. Análisis de los procesos de decisión.
 - 3.3. Proyección de la autoridad en los discursos, el tiempo y el espacio.
 - 3.4. Proyección de la ideología en los discursos, el tiempo y el espacio.
 - 3.5. Relaciones informales con el entorno.
 - 3.6. Redes de pertenencia.
- 4) Caracterización de la organización
 - 4.1. Grado de formalismo.
 - 4.2. Modalidades de toma de decisiones.
 - 4.3. Capacidad de cambio.

Notas bibliográficas:

1. Mauss, Marcel y Fauconnet, Paul, "Sociologie", en Grande encyclopedie francaise da XX' siècle, París. 1901.
2. La anomia puede ser definida como una ruptura de la solidaridad resultante del desarrollo de la división social del trabajo y del debilitamiento de los mecanismos de integración social. Ver también capítulo 1.
3. Sobre el concepto de ayuda ver De Robertis, Cristina, "Définition du concept d'aide et d'accompagnement en service social", en Revue française de service social, Association nationale des assistants sociaux, 3^o trimestre 1983, n° 138, París.
4. Cuando utilizamos el concepto de "control social", no le damos el sentido restringido —y peyorativo— que ha tomado en los debates sobre el trabajo social

de los años setenta en Francia. El control social es un elemento constitutivo de todo agrupamiento humano; todo agrupamiento fabrica sus normas de funcionamiento y produce conductas de control del respeto a estas normas. El control social es ejercido por cada uno de los miembros del agrupamiento y por las organizaciones especializadas. El control social supone que los miembros del agrupamiento estén mayoritariamente de acuerdo con las normas, pues una organización especializada de control social no puede imponer normas rechazadas por la mayoría.

5. Ver Friedberg. Erhard, "L'analyse sociologique des organisations", en *Pour*, n° 28, 1972. Privat, Toulouse (reeditado en octubre del 81); Crozier. Michel y Friedberg. Erhard, *L'acteur et le système*, ed. du Seuil, París. 1977 (reed. col. Points. 1981); Bernoux, Philippe. *La sociologie des organisations-Iniciation*, du Seuil, col. Points, París, 1985.
6. Ver Lapassade, Georges, *Socio-analyse et potentiel humain*, Gauthier Villars, París, 1975; Loureau. René. *L'analyse institutionnelle*, ed. de Minuit, París, 1970; Hess. René, *La sociologie d'intervention*, PUF, col. *Le Sociologue*, París, 1981; *Pour*, n° 62/63, "L'analyse institutionnelle en crise", Privat. Toulouse, noviembre-diciembre 1978.
7. Ver Trotsky, León, *La revolution trahie*, 10/18, París, 1970. (Hay versión al español: *Revolución traicionada*, Pablos, México); Mendel, Ernest, *De la bureaucratie*, Maspero. col. *Cahiers Rouge*, París, 1969; E. Preobrajensky, L. Trotsky, C. Rakovsky, *De la bureaucratie*, ed. F. Maspero. col. *Livres rouges*, París, 1971.
8. Sobre este eclecticismo teórico, reenviamos a nuestro capítulo "Sciences humaines et travail social", cap. 2 en De Robertis. Cristina, *Méthodologie de l'intervention en travail social*, ed. Centurion, col. *Socioguides*, París, 1981. (Hay edición en español: *Metodología de la intervención en trabajo social*. El Ateneo. Buenos Aires, 1988).
9. Crozier. Michel y Friedberg, Erhard, op. cit. Cap. 2.
10. Machiavelo. Nicolás, *Le prince et autres textes*, ed. UGE. 10/18, París. 1962, p. 24. Hay versiones al español: *Príncipe*. Marymar, Buenos Aires.
11. Friedberg., Erhard, op. cit. (p. 28).
12. El esquema de análisis de los grupos presentado en el capítulo 6 es, por el contrario, pertinente para este tipo de asociación.
13. Sin embargo las monografías sobre la historia de los diversos servicios sociales serían sólidos elementos para construir una historia del trabajo social que no fuese solamente una proyección hacia el pasado de una ideología de hoy.
14. Este ejemplo no ha nacido de la imaginación del autor, un "centro de reinserción social" de una gran ciudad francesa estaba —y tal vez continúa estando— equipado de tal manera.

6

ANALISIS DE LOS GRUPOS

Los grupos son un fenómeno corriente, cotidiano y, desde hace milenios, los seres humanos llevan una vida gregaria, reunidos en grupos. Estos no son entidades aisladas, existen en un cierto contexto social, tienen relaciones con otros grupos, con instituciones, adhieren a ciertos valores, funcionan a partir de ciertas normas.

Para el trabajador social, el análisis de un grupo es el estudio de una realidad compleja y cambiante. Los grupos están presentes siempre en nuestra práctica, principalmente en las intervenciones colectivas. Antes de proponer un esquema de análisis para los grupos, nos parece necesario recordar la importancia de éstos para los individuos que los integran y para la vida social que ellos contribuyen a enriquecer.

En efecto, los individuos se expresan y actúan dentro de grupos muy diversos. En la vida social no existe individuo aislado de su contexto, sin inserción social. Esta puede ser más o menos amplia pero existe en la medida en que el individuo pertenece y participa en un grupo, cualquiera que sea. La dimensión de los grupos es la dimensión corriente de la vida de los seres humanos por el hecho de vivir en sociedad.

Por medio de los diversos grupos sociales una sociedad transmite —perpetúa y modifica— sus normas, sus valores y sus rasgos culturales. También a través de ellos, los individuos actúan y participan en la vida social.

La personalidad se forja en la relación con los otros, en primer lugar la relación con los padres y los hermanos en el seno del grupo familiar, a continuación dentro de los diversos grupos en los que el niño participa, en la escuela, en su tiempo libre, en su vecindad, en la familia amplia. Los grupos son el lugar donde se aprende la relación con los demás, el lugar donde se mide el impacto y las consecuencias de los propios actos. La imagen que los otros nos devuelven a nosotros mismos —positiva o negativa— tendrá un peso cierto sobre la estima de sí y el sentimiento del propio valor. Y en el curso de las experiencias sucesivas de vida en grupo, esta imagen —devuelta por el efecto de espejo— será modificada.

La participación en grupos pequeños es a la vez buscada y temida. Nos encontramos a menudo cogidos entre sentimientos ambivalentes en donde la atracción y el rechazo se manifiestan como contradictorios pero complementarios. Nos sentimos atraídos por la vida en el interior de los grupos pequeños pues esta participación nos permite vencer la soledad, nos brinda el sentimiento de pertenecer, de formar parte de un todo más vasto y de sentirnos seguros. La búsqueda de la aceptación de los otros nos atrae tanto como la necesidad de ser apreciado, de ser reconocido y de contar para los demás. "Pero es probable que más allá de estos afectos, el móvil fundamental sea el de comunicar, de unirse de alguna manera al otro para escapar de la angustia de la soledad."

El temor a los grupos está unido al temor a ser despreciado y rechazado, a ser excluido como diferente de los otros, a no ser comprendido o a ser obligado a convertirse en semejante a los demás, a plegarse a la norma, a perder así la individualidad propia y dejar de existir en cuanto ser autónomo.

Los grupos con los que está en contacto el trabajador social son muy diversos: equipo de trabajo, grupo informal, asociación, etc. Sus objetivos, su organización y su funcionamiento pueden también ser muy diferentes. En las páginas siguientes trataremos de ofrecer algunos puntos de partida para proceder al análisis de los grupos que frecuenta el trabajador social o de aquellos que le es dado animar.

Cuatro aspectos serán desarrollados:

- 1) un esquema descriptivo de un grupo;
- 2) indicaciones para el análisis del funcionamiento externo del grupo, es decir, su inserción en un entorno social e institucional dado;
- 3) indicaciones sobre el funcionamiento interno del grupo, a saber, los fenómenos ligados a los modos de relación y a las formas de comunicación entre los miembros;
- 4) el último punto resumirá, bajo la forma de un esquema de análisis de un grupo y de una reunión, el contenido expuesto en los tres párrafos anteriores.

Las herramientas de análisis que aplicaremos para conocer y comprender la vida de un grupo, han sido tratadas por otros autores. En efecto, la literatura referente a los pequeños grupos es abundante y pedimos al lector remitirse a ella para profundizar los puntos que serán abordados aquí.

1. Esquema descriptivo de un grupo

Todo grupo puede ser descrito y circunscrito mediante una serie de variables. Debemos, por una parte, dedicarnos a recoger la información más objetiva posible, ciertos datos son verdaderamente “hechos” incontestables, pero otros —que tienden a una descripción más cualitativa que cuantitativa— pueden estar sujetos a interpretaciones diferentes. Por otra parte, estas diversas variables deben ponerse en relación unas con otras, cruzarlas con el propósito de medir, evaluar y comprender la “vida” del grupo analizado.

Este esquema descriptivo incluye seis puntos, a saber:



A. Identificación del grupo

Esta nos permite consignar los elementos objetivos que serán diferentes según se trate de un grupo formal o informal. Para un grupo formal se pueden recoger las informaciones siguientes: nombre, sigla, domicilio declarado y/o dirección, pertenencia institucional (si la hay), inserción territorial o irradiación, número y frecuencia de las reuniones, su duración. Para un grupo informal tal como un grupo de vecinos, un grupo familiar, un grupo de amigos, o un grupo ligado a una actividad escolar (curso) o profesional (taller, despacho, equipo), el trabajador social podrá consignar las informaciones que permitan la identificación y que se encontrarán en los párrafos siguientes: tipo de grupo, tamaño (número de miembros), lugares de encuentro habituales, frecuencia y duración de los encuentros, objetivos y fines perseguidos, etcétera.

B. Clasificación del grupo

Existen numerosas clasificaciones de los grupos. Nosotros proponemos aquí una que nos parece útil para los trabajadores sociales y que corresponde a los diversos tipos de grupo que éstos frecuentan en su intervención de dimensión colectiva. Distinguimos tres clasificaciones:

- ✓ según el tamaño del grupo: grupo primario o secundario;
- ✓ según la estructura del grupo: grupo formal o informal;
- ✓ según los objetivos del grupo: grupo centrado en la tarea o grupo centrado en sí mismo.

Estas tres clasificaciones no se excluyen en la medida en que nosotros podemos encontrarnos con un grupo a la vez primario, informal y centrado en sí mismo, o un grupo a la vez secundario, formal y centrado en la tarea. Hay que señalar que un grupo primario puede ser también formal y centrado en la tarea, pero un grupo secundario no puede ser informal. Tratemos primeramente de definir estas diferentes clasificaciones.

Según el tamaño. Un grupo primario tiene un número restringido de participantes (generalmente menos de 15), su tamaño debe ser lo suficientemente pequeño como para permitir las relaciones de cada participante con todos los otros y para comunicarse “cara a cara”, es decir, sin intermediario. Es el lugar de los intercambios numerosos, donde se tejen relaciones afectivas importantes; el grupo familiar es el grupo primario por excelencia.

El grupo secundario es también llamado organización. Se trata de un conjunto de personas que persiguen fines determinados, idénticos o bien complementarios, y también una estructura que reglamenta las relaciones entre las diferentes partes que la componen. Una asociación de padres de alumnos es un grupo secundario en la medida en que hay estructuras locales (grupo en un establecimiento escolar) y estructuras que agrupan a los representantes locales en la ciudad, el departamento y, eventualmente, hasta en escala nacional. Una empresa también puede ser clasificada como un grupo secundario, mientras que un taller de esta empresa será considerado como un grupo primario.

Según la estructura. El grupo informal es el que no está dotado de una estructura oficial y jurídica. Los grupos de amigos, los grupos de tiempo libre, los grupos de ayuda mutua constituidos a iniciativa de los trabajadores sociales, pueden seguir siendo grupos informales durante largo tiempo, a pesar de la tendencia a adquirir una estructura de funcionamiento.

El grupo formal es el que tiene una estructura oficial. O bien forma parte de una organización (o grupo secundario) y se inserta por ello en una estructura dada (taller dentro de la fábrica, curso dentro de una escuela, pabellón o sala dentro de un hospital), o bien se da a sí mismo una estructura jurídica (asociación 1901, sociedad cooperativa obrera de producción —SCOP— u otras).

Según el objetivo del grupo. Pueden distinguirse dos tipos de grupos según la prioridad dada al nivel de los objetivos: el grupo puede estar centrado en la tarea o centrado en sí mismo.

El grupo centrado en la tarea es un grupo de trabajo: la acción a proseguir reúne a los miembros y da la impronta a toda la vida interna y externa del grupo. Es la preocupación por actuar, por emprender, por ser útil, por aportar su contribución a la vida en sociedad lo que lleva a las personas a agruparse para “hacer” algo juntos.

El grupo centrado en sí mismo tiene como objetivo prioritario el encuentro —tomado en sentido amplio—; se trata de estar con el otro, y a veces contra el otro, pero nunca solo. En estos grupos predominan los lazos afectivos entre sus miembros, la angustia de la soledad, la necesidad de compartir y de pertenecer. La actividad, “lo que se hace juntos”, es secundaria, no es más que un medio, una excusa, un soporte de la relación y el encuentro.

Se trata del objetivo *predominante*, pues los dos polos afectos-producción son interdependientes. Diversas investigaciones han puesto en evidencia que la calidad del trabajo en grupo es mejor cuando las relaciones afectivas entre sus miembros son positivas, y que los lazos afectivos entre sus miembros se estrechan cuando una tarea común los compromete en un esfuerzo constructivo. “La observación de los grupos nacientes revela bien esta oscilación entre las dos series de avatares, la del esfuerzo, alternativamente estéril y productivo, y la del encuentro, en donde interfieren el deseo de poder y el deseo de afecto, la atracción y el temor hacia el otro; preocupación constructiva y preocupación afectiva mezcladas, enfrentadas y, a veces, confundidas en una experiencia creadora y de comunión.”

C. Historia del grupo

Cuando tomamos contacto con un grupo existente en un barrio o en el seno de una institución —principalmente los grupos de tipo formal— la historia es un dato importante para el análisis. En efecto, la mirada histórica nos informará sobre los Motivos de la creación del grupo, las personas que han tomado esta iniciativa, los objetivos iniciales, su evolución, las diferentes etapas recorridas. La recolección de estos datos será más o menos exhaustiva según los objetivos perseguidos por el trabajador social. Las fuentes de información serán diversas, el grado de objetividad de algunas será también muy variable. Entre las principales fuentes de información sobre la historia del grupo citemos los testimonios, los archivos, otros documentos, recortes de prensa, etcétera.

D. Composición del grupo

Consignaremos aquí una serie de datos objetivos tales como: número de miembros, edad (o tramo de edad), sexo, categoría socio-profesional, etc. Pero además datos más cualitativos como la distinción entre miembros activos —los que participan regularmente y toman iniciativas y responsabilidades— y miembros adherentes, que forman parte de manera pasiva y/o esporádica, que pagan una cuota.

En la composición del grupo entran también dos variables, de orden cualitativo y cuantitativo, que tienen bastante peso en un procedimiento de análisis: se trata del tamaño del grupo y de la homogeneidad entre sus miembros.

La “buena” armonía, o la buena relación entre el tamaño del grupo y el cumplimiento de sus objetivos, es un elemento esencial. El tamaño del grupo debe permitir la comunicación, y con más de 15 o 20 personas, esta comunicación se vuelve aleatoria. El grupo numeroso tiende a darse estructuras formales de mando y organización (creación de comisiones, etc.); las relaciones interpersonales son menos intensas que en un grupo más pequeño; cada persona tiene un gran número de comunicaciones que mantener y las relaciones tienden al anonimato. La aparición, muy frecuente, de subgrupos intenta invertir esta tendencia. El grupo más pequeño (menos de 15), por el contrario, permite tener en cuenta a cada persona, favorece la comunicación y la expresión de los sentimientos, exige de cada individuo una mayor participación personal en la vida del grupo. Las relaciones tienden hacia la intimidad, y la presión hacia la conformidad ejercida sobre cada individuo es muy fuerte. El tamaño del grupo tiene, pues, una incidencia importante sobre su vida y su dinámica interna. No existe un tamaño ideal, el tamaño debe estar en relación con los objetivos y las tareas del grupo.

La **homogeneidad** es la otra variable en el análisis de la composición del grupo. Un mínimo de homogeneidad entre los miembros es indispensable, da estabilidad y cohesión al grupo. No obstante, lo que dará dinamismo al grupo es una cierta heterogeneidad. Entre estos dos polos —homogeneidad/heterogeneidad— la justa medida no es siempre fácil de encontrar. Diversos trabajos señalan que las diferencias demasiado grandes vuelven improbable la integración del grupo.

La homogeneidad del nivel cultural, de los marcos de referencia y del equilibrio psíquico es considerada indispensable por autores que han sometido esta hipótesis a la observación clínica y a la experimentación.

Una cierta homogeneidad en cuanto a los deseos y expectativas de cada miembro con relación al grupo, parece también necesaria. En efecto, “los grupos en donde todos los miembros desean o bien relaciones estrechas o bien relaciones distantes con los otros miembros, son más eficaces que los grupos donde se mezclan los dos tipos de sujetos”.

E. Objetivos

Los objetivos de los grupos se pueden analizar en varios planos: en primer lugar el nivel general y global, el de las finalidades y los objetivos a largo plazo. Se trata a menudo de declaraciones de intenciones, escritas o verbales, que recogen el consenso del conjunto de los miembros. A continuación, el nivel más coyuntural, más limitado, ligado a las perspectivas concretas de realización del grupo. Así por ejemplo, un grupo deportivo en un barrio tendrá como objetivo global agrupar a quienes les gusta ese deporte y desean promoverlo en toda el área geográfica; se fijará como objetivo más inmediato la organización de una competición en encuentro amistoso con los clubes de los barrios vecinos.

A estos dos niveles de objetivos —uno global, el otro más superficial— se añaden los objetivos más difíciles de comprobar; los objetivos de cada individuo, de cada participante, lo que éste busca, lo que espera. Los objetivos individuales de cada miembro del grupo se confunden con las nociones de motivación y de necesidad.

F. Realizaciones y medios

Este último punto de nuestro esquema de análisis comprende la descripción de las actividades efectuadas recientemente y las que están en proyecto para un próximo futuro. Para alcanzar los objetivos y llevar a buen término sus actividades, el grupo pone en acción los medios de que dispone y, eventualmente, busca recursos suplementarios.

Los medios son de diverso orden: medios humanos, materiales, de equipamientos, financieros. Estos seis puntos —identificación, clasificación, historia, composición, objetivos, realizaciones y medios— nos dan la trama para construir un esquema de descripción de un grupo, cualquiera que sea éste. Este esquema podrá, por supuesto, ser transformado, mejorado, adaptado por cada trabajador social en función de su situación concreta de trabajo y de los objetivos profesionales que persigue.

Sin embargo, esta descripción puede mostrarse insuficiente si no es completada por los otros dos paneles relativos a las relaciones del grupo con el exterior y a las relaciones entre los miembros en el seno del grupo, que son el objeto de los párrafos siguientes.

2. El funcionamiento externo del grupo

Aquí se trata de detectar cómo un grupo determinado entra en relación con su entorno, con otros grupos, con los diversos organismos; cómo recibe las influencias exteriores y también cómo influye él a su vez sobre el exterior. Este aspecto de la vida de los grupos está, curiosamente, ausente de la literatura —pese a ser ésta muy abundante— que estudia los fenómenos relacionados con los grupos pequeños; en efecto, la mayor parte de los autores consagran sus esfuerzos al estudio de las relaciones entre el individuo y el grupo y entre los individuos en el seno del grupo.

El análisis de las relaciones que el grupo establece con el exterior, arranca de la noción de "campo social" elaborada por Kurt Lewin y sus colaboradores: "Esto quiere decir que se considera el acontecimiento social como produciéndose en —y siendo el resultado de— un conjunto de entidades sociales coexistentes, tales como los grupos, los subgrupos, los miembros, las barreras, los canales de comunicación, etc."

Todo grupo evoluciona en relación dinámica con un "conjunto de entidades sociales coexistentes". Este campo puede ser estudiado de diferentes maneras: una será considerar un área geográfica con los diversos sectores de actividad social que allí se manifiestan (vida cultural, deportiva, económica, comercial, institucional, etc.); otra será el enfoque de la vida institucional si el grupo en cuestión está inserto en ella; otra podrá ser aun el estudio de los factores culturales propios del campo en cuestión y que se transmiten por el lenguaje y los usos. La vida de un grupo está directamente influida por las normas y valores mayoritariamente admitidos en su campo de inserción, así como por el grado de tolerancia en cuanto a la desviación de la norma. Del mismo modo, los grupos constituidos y activos en el seno de un campo social determinado, contribuyen a perpetuar las normas y valores, y también a modificarlos.

Definir las características del campo social, el lugar ocupado por el grupo, las relaciones dinámicas y, a veces, contradictorias que existen entre los dos, no es una tarea fácil. Sin embargo, el esfuerzo de situar a los grupos en el contexto global donde evolucionan, debe estar siempre presente en nuestro ánimo.

Algunos puntos nos permiten analizar las relaciones del grupo con el exterior. En primer lugar, **la pertenencia de cada miembro a otros grupos**. Cada persona forma parte simultáneamente de numerosos grupos formales o informales. La persona soporta las influencias de los diversos grupos y, en contrapartida, influye a su vez sobre ellos. Incluso si la pertenencia a algunos grupos no parece, de entrada, tener una incidencia sobre la pertenencia a otros (el señor Durand forma parte de su grupo familiar, de su taller de trabajo, de su sindicato, de su club deportivo, de su grupo de antiguos condiscípulos, de su grupo parroquial, etc.), crea una cierta permeabilidad y una cierta comunicación entre los diferentes grupos por la vía de las pertenencias.

Ahora bien, lo que los trabajadores sociales constatan muy a menudo y que ha sido estudiado en ciertas investigaciones, es que las personas más activas y mejor integradas en la vida social, se encuentran en varios grupos significativos —por no decir en todos— del área geográfica o de la rama de interés en cuestión. Esta participación en múltiples grupos, hace de ciertas personas personajes claves, ejes de comunicaciones intergrupales —a menudo informales— pues ejercen una irradiación y una influencia considerables que no deben ser descuidadas.

A continuación, **las relaciones con otros grupos**. La medida cuantitativa y cualitativa de las relaciones establecidas entre grupos es también un indicador del funcionamiento exterior del grupo. A los lazos más o menos informales debidos a la pertenencia de una misma persona a diferentes grupos, se añaden las relaciones más formales, más orgánicas de grupo a grupo. La

cantidad y la diversidad de estas relaciones nos da una indicación sobre la inserción del grupo en su entorno social.

En un plano más cualitativo, las relaciones entre grupos variarán según su grado de proximidad o de distancia (sea geográfica o en función de los objetivos e intereses del grupo), según su grado de cohesión interna, y según las actitudes (positiva, negativa, indiferente) admitidas normalmente por el grupo en su relación con los otros. Algunos estudios han sacado a la luz el hecho de que cuando un grupo es muy valorizado por sus miembros, la pertenencia a éste es fuente de satisfacciones y de identificación positiva: formar parte llega a ser significativo, importante. Esta poderosa fuerza de cohesión del grupo produce oposiciones y rivalidades en la relación con otros grupos también cohesionados. Esta rivalidad llega a ser más importante cuando grupos con objetivos e intereses similares se encuentran en un área geográfica demasiado restringida. Los grupos con objetivos similares colaboran más eficazmente cuando su radio de acción está claramente definido y no se interceptan en la actividad cotidiana. Del mismo modo, los grupos con objetivos y tareas distintas no tienen ningún problema en coexistir en una misma área geográfica.

Cuando dos grupos se encuentran en tensión conflictual o simplemente en competencia, la cohesión interna, el sentimiento de pertenencia y los lazos entre los miembros tienden a reforzarse. "No sólo la cohesión se encuentra reforzada en el seno del grupo cuando éste se siente amenazado por el exterior, sino, incluso fuera de toda amenaza, el grupo puede tender espontáneamente a expresar su solidaridad atacando a sus vecinos o buscando situaciones de competencia.

Lo que precede, aclara de forma útil para los trabajadores sociales las relaciones contradictorias existentes entre un grupo y el exterior: la rivalidad con otro grupo puede ser fuente de afirmación, de cohesión, de iniciativas. Estimulados por la emulación o por la competencia, los miembros de un grupo desarrollarán sus capacidades creativas, su compromiso personal y al mismo tiempo aumentarán sus satisfacciones en el seno del grupo. Pero las relaciones entre los grupos no presentan siempre un carácter agresivo cargado de rivalidades. Esto depende mucho del tipo de relaciones sociales del medio global, de las circunstancias concretas que crean la relación entre ellos y de la diferencia entre los grupos en cuestión.

Finalmente, *las relaciones entre el grupo y los organismos o instituciones* constituyen otro indicador del funcionamiento exterior del grupo. Algunos grupos no tienen jamás relaciones con las instituciones y limitan sus "relaciones exteriores" a los otros grupos. Otros establecen un número importante de relaciones con organismos muy diversos. Las relaciones entre un grupo y los organismos o instituciones necesitan capacidades particulares: detectar los circuitos de la institución (a quién dirigirse, cómo funciona esto, dónde dirigirse, cómo tramitarlo, etc.); dominar el lenguaje escrito así como el lenguaje oral (la mayor parte de las instituciones exigen cartas, informes, la constitución de legajos, un fundamento de las demandas, a veces con datos numéricos, etc.); pasar de relaciones personificadas a relaciones anónimas regidas por las convenciones sociales (no se dirige uno a una persona, sino a una

función en el seno de un organismo); saber buscar y luego utilizar las informaciones pertinentes (lo que busco, dónde encontrarlo, hacerlo saber, encontrarlo, explotarlo, etc.).

Estas capacidades, y la lista es seguramente incompleta, son necesarias para dominar las relaciones con los organismos o instituciones. Demasiado a menudo, los grupos chocan con enormes dificultades en sus relaciones con las instituciones, por no tener —entre otros— miembros que hayan adquirido las capacidades indispensables. Se puede desear que las organizaciones sean más próximas, más accesibles, menos burocratizadas; se puede también ayudar a los grupos a aprender cómo dirigirse a las instituciones y prepararlos así para mejor hacer frente a sus relaciones en el seno del campo social.

3. El funcionamiento interno del grupo

El funcionamiento interno de los grupos ha sido ampliamente estudiado por los psicólogos y la literatura sobre el tema es muy abundante. A partir de los trabajos de Kurt Lewin, el grupo comienza a ser tomado en cuenta como una unidad en sí, diferente de la adición de sus Miembros, y se impone el término de “dinámica de grupo”: “Es usual aplicar el término “dinámica de grupo” al estudio de los individuos en interacción en grupos pequeños. La palabra “dinámica” implica fuerzas complejas e interdependientes que actúan en el interior de un campo o marco preciso”. El grupo es considerado como una totalidad dinámica que determina el comportamiento de los individuos que son miembros de él; es el campo de fuerzas en el seno del cual se producen los fenómenos de influencia, de cohesión, de normas, de tensión, de atracción; todos estos fenómenos son diferentes de los de la psicología individual y sobre ellos tratará la experimentación.” Así, el estudio de los fenómenos de dinámica de grupo se desarrolla a partir de experiencias en laboratorio, a menudo con la constitución de grupos artificiales y los intentos de aislar una variable a fin de analizar todas las implicaciones.

Cuando los trabajadores sociales se interesan o trabajan con grupos, su situación es muy diferente de la de los psicólogos. Los trabajadores sociales actúan en el seno de grupos naturales, que existen en los organismos o en la unidad geográfica considerada (sector, barrio, ciudad, comuna, región...). Pueden, a veces, estar desde el comienzo de la creación de un grupo, pero en todos los casos se trata de grupos naturales. Los objetivos del trabajador social y del psicólogo también difieren en la medida en que el primero plantea el problema de la intervención.

Para comprender el funcionamiento interno de un grupo, el trabajador social no puede recoger las informaciones por intermediarios o a partir de documentos o datos diferidos, como ha podido hacerlo en el análisis propuesto en los párrafos anteriores. Tiene que estar en posición bien de participante o bien de observador en el seno del grupo. La posición de observador es ciertamente la más cómoda y la que permite una distancia suficiente para aprehender los diversos fenómenos del grupo. Ahora bien, los trabajadores sociales son, con gran frecuencia, participantes en estos grupos y cumplen tareas de animación de las reuniones. Esta situación de participante —a veces animador— es difícil de conciliar con una observación rigurosa de los fenómenos de dinámica de grupo. La comprensión del funcionamiento interno del grupo

pasa necesariamente por el filtro introducido por el trabajador social mismo; los datos así recogidos no serán objetivos, salvo contadas excepciones.

En el seno de un grupo, el trabajador social tiene la posición del etnólogo que llega a descubrir una realidad desconocida a la que modifica por el solo hecho de su presencia y de su observación. Pero el trabajador social no se limitará probablemente a este descubrimiento. lo utilizará enseguida en sus objetivos y sus herramientas de intervención.

El análisis del funcionamiento interno de los grupos naturales necesita la observación directa, con presencia física en las reuniones (las técnicas de observación con espejo sin azogue o con registro en videograbadora. pertenecen al dominio de los laboratorios de psicología social). Esta observación directa es "en la mayor parte de los casos, multidimensional, es decir, ligada a varios aspectos".

Hay diferentes maneras de observar: la primera podría ser denominada "observación flotante": consiste en observar todo, en dejarse impregnar por la realidad del grupo (manteniendo su campo de percepción lo más abierto posible). La segunda manera será una observación bastante amplia pero guiada por una o varias hipótesis previamente definidas y que proporcionan un marco flexible a la observación de los fenómenos de grupo. El último tipo de observación será más circunscrito y utilizará un esquema de observación claramente establecido. Estos tipos diferentes de observación permiten recolecciones más finas, más profundas y circunscritas o bien observaciones más amplias y extensas. La elección del tipo de observación tan sólo la puede hacer el trabajador social implicado a partir de los objetivos profesionales por él perseguidos.

La observación del grupo tendrá también un contenido diferente según las referencias teóricas del observador. Los fenómenos percibidos serán organizados y explicados en forma diferente según que el trabajador social utilice referencias próximas al psicoanálisis o próximas a las corrientes rogerianas (no directivas) o a la corriente dinamista (Lewin), o aun a la teoría de sistemas.

Proponemos aquí los elementos de análisis del funcionamiento interno de los grupos que deben ser utilizados teniendo en cuenta las advertencias anteriores, a saber: toda observación es subjetiva, la observación puede tener grados diferentes de extensión del campo de observación y de profundidad con respecto al fenómeno estudiado y está condicionada por las referencias teóricas predominantes del observador.

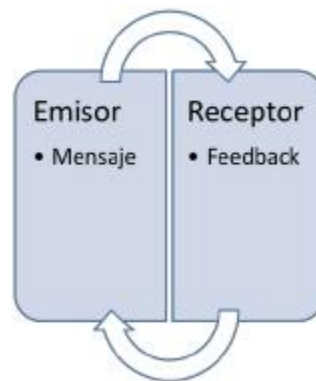
Nuestro análisis se articula en torno a cuatro procesos:

- a) el proceso de comunicación;
- b) el proceso de interacción;
- c) el proceso de influencia;
- d) el proceso de toma de decisiones y de resolución de los conflictos.

- a) El *proceso de comunicación*, en los grupos, puede reducirse al esquema lineal siguiente:



o ser completado por el lazo de regulación que permite al emisor recibir una información de vuelta o feed-back (retroacción):



Pero todo observador de grupo encontrará rápidamente que estos esquemas son simplistas y no representan la complejidad cambiante de los fenómenos de comunicación. En efecto, a la comunicación verbal (¿quién dice qué a quién?) debe añadirse la comunicación no verbal, compuesta de códigos válidos para una cultura y una época dadas. La comunicación no verbal comprende la organización espacial y temporal, la actitud corporal y el lenguaje de los gestos (mímica, tono de la voz,-etc.).

La **organización espacial**, o proxemia, se refiere a la distancia establecida entre los individuos por el uso cultural y según el tipo de relaciones —las relaciones más íntimas toleran una presencia más próxima; las relaciones públicas o funcionales obligan a una mayor distancia— pero la proximidad se acompaña de factores como la mirada y el tocar, que son también muy variables según la cultura.

La **organización temporal** ha sido estudiada también por E.T. Hall como una de las variables que distinguen las culturas. En efecto, la tolerancia hacia la impuntualidad será mayor o menor, y la noción subjetiva del tiempo será diferente según el país, según la pertenencia a tal o cual clase social, y tendrá una incidencia en la vida de los grupos.

La organización espacial y temporal de un grupo nos da indicaciones en cuanto a la intimidad de las relaciones, a los márgenes de tolerancia, a la conformidad con las normas sociales o, por el contrario, a su desviación con respecto a las normas. La repartición del espacio o territorio con otros grupos y las situaciones de rivalidad y competencia así producidas han sido

ya tratadas en el párrafo anterior. La noción de proxemia —relativamente reciente en ciencias humanas— no ha recibido aún por parte de los trabajadores sociales el interés que se merece; recomendamos la lectura del libro de E. T. Hall: *La dimensión cachée*. (Hay versión al español: *La dimensión oculta*. Inst. Adm. Local, Madrid.)

La *actitud corporal* de cada miembro del grupo es un dato no verbal que se manifiesta en las reuniones; se trata del tono muscular y de la posición corporal. La posición corporal puede ser tensa, contraída, o bien relajada, distendida. En los dos extremos, las emociones así expresadas son diferentes. "Cada emoción se expresa en un modelo postural que refleja esta tensión o esta relajación. Así, la cólera y el odio conllevan una contracción, mientras que en la alegría y el afecto, el cuerpo se dilata y se relaja".

El *lenguaje de los gestos* varía según la cultura y los medios sociales. En Francia se sabe que los habitantes del Sur acompañan la palabra de numerosos gestos (movimientos de brazos, de cabeza, de manos) mientras que los del Norte guardan posturas más inmóviles. Los gestos tienen un código que no es universal, y si ciertas culturas tienen el mismo gesto de la cabeza para significar "no" o "sí", otras lo tienen diferente. Se trata de un lenguaje aprendido, que pertenece a un código social.

Fuera de este código gestual, la mímica facial, la mirada, el tono de la voz, la articulación de la palabra, constituyen otros tantos mensajes no verbales transmitidos en el seno del grupo. Estos mensajes conciernen a los sentimientos, a las reacciones afectivas, a la relación con el otro.

La comunicación verbal tiene como objetivo transmitir un mensaje, la comunicación no verbal es percibida directamente por el interlocutor y se registra para confirmar y reforzar la importancia del mensaje verbal. Cuando los dos mensajes son convergentes, se refuerzan recíprocamente, pero cuando los mensajes verbales y no verbales son contradictorios, cuando significan cosas diferentes, introducen una perturbación en la comunicación, una confusión y una duda en el receptor. ¿Qué mensaje aceptar? ¿Cuál es el "bueno"? La discordancia entre la comunicación verbal y no verbal ha sido estudiada hace más de veinte años por la escuela de Palo Alto, con motivo de las terapias familiares y del desarrollo del enfoque sistémico del grupo familiar, principalmente los análisis de la comunicación contradictoria en el seno de las familias cuyos miembros presentan trastornos importantes de la personalidad.

El proceso de comunicación de un grupo es la base de los lazos de interacción entre sus miembros. A partir de estos intercambios verbales y no verbales se tejen las relaciones afectivas entre las personas, se constituyen las redes de comunicación, los lazos de afinidad. Los procesos de interacción, de influencia, de toma de decisiones —de los que hablaremos a continuación— tienen su origen en la imbricación compleja de los múltiples mensajes intercambiados entre los miembros del grupo.

B.El proceso de interacción

En el curso del proceso de interacción entre los miembros de un grupo, se manifiestan ciertos fenómenos que han sido estudiados por la psicología social y que los trabajadores sociales utilizan para comprender y analizar la vida interna de los grupos. Estos fenómenos son: las redes de afinidad, los subgrupos, los roles y las formas de mando.

Todo grupo desarrolla de manera espontánea relaciones de simpatía, de antipatía y de indiferencia entre sus miembros. Estas relaciones se organizan y dan una cierta estructura a la que se llama redes de afinidad o estructura afectiva. Las primeras técnicas —y las más conocidas— para estudiar estas afinidades han sido las elaboradas por Moreno.

La sociometría de Moreno permite medir las relaciones interindividuales explicitadas bajo forma de antipatía, de simpatía o de indiferencia. El "test sociométrico" consiste en preguntar a cada miembro del grupo separadamente con qué personas le gustaría asociarse para una actividad precisa (trabajar, salir, ir a un concierto, etc.). Estas elecciones recogidas por escrito se trasladan, a continuación, a un gráfico que representa la estructura de las afinidades de este grupo en un momento dado. "El conjunto de las respuestas puede representarse en un esquema, el 'sociograma', que proporciona una imagen de la estructura afectiva del grupo: intuitivamente, se descubre en ella, según el caso, una 'estrella' (individuo hacia el que convergen las elecciones positivas), los 'aislados', los 'rechazados' y los 'pares mutuos' con elecciones recíprocas". El sociograma es la representación de las redes de afinidad de un momento dado de la vida del grupo; su repetición, algún tiempo después, permite medir la evolución y las transformaciones de estas afinidades. La sociometría da indicaciones sobre la organización socioafectiva del grupo, pero no proporciona explicación sobre los motivos de las elecciones. ¿Por qué tal miembro es elegido por otros seis? ¿Cuál es la causa de que tal otro no sea elegido por nadie? La constatación "fotográfica" de la sociometría no da hipótesis explicativas.

La aplicación del test sociométrico en cuanto herramienta de análisis de las redes de afinidad no es siempre fácil —ni útil— para un trabajador social que trabaja con grupos naturales. La observación, en el curso de una reunión, de lo que pasa entre las personas (quién habla a quién, quién se sienta al lado de quién, quién llega o se va con quién, quién comparte una tarea con quién) permite una primera apreciación de los lazos afectivos en el seno del grupo. Rápidamente, después de haber ejercido sus capacidades de observación, el trabajador social estará en condiciones de distinguir el miembro aislado hacia quien los otros sienten indiferencia; de ver el miembro rechazado hacia quien los otros sienten antipatía, desprecio e incluso, a veces, agresividad abiertamente expresada. Hay que hacer notar que existe una gran diferencia entre estas dos personas aislada y la rechazada— en cuanto a los sentimientos que su presencia despierta en el seno del grupo: el aislado será tolerado y podrá, tal vez, integrarse finalmente al grupo; el que es rechazado será objeto de presiones que conducen, con frecuencia, a su alejamiento. Los líderes son también fácilmente detectables por una simple observación de los intercambios.

Igualmente, podemos observar la formación espontánea de subgrupos (pares o tríadas) en la mayor parte de los grupos. Los miembros llegan y se van juntos, hablan entre ellos, se sientan juntos, se apoyan mutuamente por gestos o por palabras, etc. Los subgrupos son muy frecuentes en grupos de más de 15 personas; representan el intento de crear relaciones de intimidad, significativas y profundas, cuando el tamaño del grupo obliga a relaciones más superficiales y anónimas. Los subgrupos plantean, a veces, el problema del estallido del grupo; los conflictos y las luchas de influencia pueden surgir entre aquellos que defienden puntos de vista opuestos o que intrigan por conseguir el mando. Otras veces, los subgrupos colaboran eficazmente en la tarea común y su presencia no es percibida como una amenaza para la integridad del grupo.

Otro aspecto de los procesos de interacción es la aparición de roles ejercidos por los individuos, pues el grupo tiende a especializar a sus miembros en una suerte de división del trabajo. Las personas se especializan "en función de sus capacidades o de sus motivaciones propias, en función también de la reacción del grupo a sus intenciones (...). El comportamiento esperado de un individuo, definido en función de sus "especialidades", constituye el conjunto de roles de este miembro del grupo."

Los individuos se ven llevados a ejercer diversos roles que son importantes para la vida del grupo y para el cumplimiento de sus objetivos; éstos constituyen una suerte de "especialización" de cada miembro.

El análisis de los roles más conocido es el propuesto por el cuadro de las categorías de Bales, que se aplica a las reuniones-discusión. Bales ha elaborado un cuadro de 12 categorías a partir de 3 áreas: área socioafectiva positiva, área de las tareas y área socioafectiva negativa, que reproducimos en el cuadro siguiente, citado, por lo demás, por casi todos los autores.

Categorías de Bales para la observación de las interacciones en un grupo

I	Reacciones positivas	1. <i>Solidaridad</i> : da prueba de solidaridad, anima, ayuda, valora a los demás.
		2. <i>Distensión</i> : busca disminuir la tensión, bromea, ríe, se muestra satisfecho.
		3. <i>Acuerdo</i> : da su acuerdo, acepta tácitamente, comprende.
II	Respuestas	4. <i>Hace sugerencias</i> : indicaciones, respetando la libertad del otro.
		5. <i>Da su opinión</i> : analiza, expresa su sentimiento, su deseo.
		6. <i>Da una orientación</i> : informa, repite, clarifica, confirma.
	Preguntas	7. <i>Pide una orientación</i> : información, repetición, confirmación.
		8. <i>Pide una opinión</i> : evaluación, análisis, expresión de un sentimiento.
III	Reacciones negativas	9. <i>Pide sugerencias</i> : directivas, medios de acción posibles.
		10. <i>Desacuerdo</i> : desaprobación, rechaza pasivamente, rehúsa ayuda.
		11. <i>Tensión</i> : manifiesta tensión, pide ayuda, se retira de la discusión.
		12. <i>Antagonismo</i> : manifiesta oposición, denigra a los demás, se afirma a sí mismo.

	Problemas de comunicación
	Problemas de evaluación
	Problemas de influencia
	Problemas de decisión
	Problemas de tensión
	Problemas de integración
I.	Zona socioemocional positiva
II.	Zona neutra de la tarea
III.	Zona socioemocional negativa

Otro análisis, menos conocido, es el de Benne y Sheats publicado en 1948. Estos autores han subrayado que el rol de líder era reducido con demasiada frecuencia a un rol individual, mientras que se trata de una función propia de un grupo y que puede ser compartida entre varias personas. Establecen tres grandes categorías de roles en el seno de un grupo:

- **Los roles relativos a la tarea:** aquellos que se orientan a coordinar el esfuerzo del grupo y a facilitar su acción. Se trata de definir los objetivos y los medios. Estos roles centrados en la tarea son principalmente: el que da las ideas, hace propuestas, el que informa, critica, pide informaciones, el secretario, el que ayuda en la organización del grupo, en el reparto de las tareas.
- **Los roles de mantenimiento de la cohesión** están centrados en el grupo y se relacionan con el mantenimiento de la vida colectiva. Se distingue el estimulador, el mediador, el protector. Se trata de roles que tienden a sostener la moral del grupo, a favorecer la seguridad y la expresión de todos, a evitar los conflictos, a mantener el placer de encontrarse, de estar juntos.
- **Los roles que buscan la satisfacción de las necesidades individuales** en detrimento del grupo, de la tarea o del clima afectivo. Se trata de verdaderos obstáculos. Entre estos roles se encuentra aquel que se impone y domina al grupo, "el dependiente que busca sin cesar suscitar simpatía y apoyo para sentirse seguro, el amante del prestigio que busca hacerse valer y llamar la atención por todos los medios (...), el hombre que aprovecha la situación colectiva para expresar sus sentimientos, sus ideas, su historia personal, su relación con los problemas actuales del grupo".

Quizás, este análisis de los roles divididos en tres categorías (roles que favorecen la tarea, los que favorecen la cohesión del grupo y los que buscan las satisfacciones personales) es el que resultará de mayor utilidad para el trabajador social. Permite, en efecto, distinguir los roles útiles para la vida del grupo, positivos para la vida afectiva y para la producción, de aquellos que perturban su funcionamiento, disminuyen la eficacia del grupo y hacen desaparecer el placer de "estar juntos" y de "hacer" juntos. Un poco de entrenamiento en la observación de un grupo permite aprehender con rapidez los roles ejercidos por los diferentes miembros.

Cuando se habla de roles ejercidos por los miembros de un grupo, es útil recordar que hay una tendencia enojosa a "especializar" a los individuos en un rol, y que, a continuación, éstos llegan a ser un poco prisioneros de él. Cambiar de rol en el seno del mismo grupo es difícil a causa de las expectativas de los otros y de los hábitos adquiridos. Sin embargo, nada es estático en los fenómenos ligados a la vida interna de un grupo.

Las pautas de observación de los roles, lo mismo que el test sociométrico que hemos expuesto, no son sino técnicas parciales, útiles, ciertamente, pero que no deben ser utilizadas nunca de manera sistemática o dogmática. Toda técnica es válida sólo en la medida en que contribuye a los objetivos perseguidos; su utilidad y su pertinencia serán siempre apreciadas con respecto a los resultados obtenidos y no en sí mismas.

El último aspecto (muy importante) del proceso de interacción, es el de la ***dirección del grupo o del liderazgo***. El liderazgo es una función entre otras en el seno del grupo. Numerosos estudios, con conclusiones contradictorias, han tratado de determinar los tipos de función del líder, la reacción del grupo según las actitudes del líder, las diferentes formas de mando según sus rasgos de personalidad.

Un cierto número de aspectos pueden orientar nuestro análisis del liderazgo en el seno de un grupo:

- ✓ Debe evitarse toda generalización en este ámbito, pues corre el riesgo de encerrarnos y de velar nuestra percepción de la dinámica del grupo y de su evolución.
- ✓ Es necesario distinguir el mando resultante de una posición institucional, de un puesto de dirección (jefe de servicio, director, responsable, contramaestre, animador, docente, formador, etc.), del mando que surge en los grupos primarios, más o menos informales. Se trata de distinguir los "jefes de derecho" cuya autoridad deriva de su lugar y de su función en el seno de una organización, de los "jefes de hecho", cuya autoridad es reconocida y aceptada por el propio grupo y que llamaremos "líderes".
- ✓ El mando es una función del grupo, susceptible de evolución y de modificación y que puede ser ejercida por una o varias personas, sea simultánea o sucesivamente.
- ✓ Se distinguen dos ***tipos de funciones*** de mando o de liderazgo: una de carácter técnico, centrada en la ejecución de la tarea en donde se trata de proponer formas de trabajo, dar informaciones, coordinar a las diferentes personas, tomar decisiones, etc. Es la función "sociooperativa". La otra función tiene un aspecto "socioafectivo" y tiende a crear un clima de pertenencia, a aportar apoyo y estimulación al grupo.
- ✓ Numerosos estudios han puesto en evidencia diferentes ***maneras*** de ejercer la dirección (de derecho o de hecho) en el seno de los grupos y han estudiado los efectos de estas diversas actitudes sobre "el clima" del grupo, sobre su eficacia en la tarea, sobre los miembros tomados individualmente, etc. Se han propuesto diferentes clasificaciones sobre los comportamientos del líder y sus maneras de ejercer el mando: Lippitt y White proponen tres tipos: el autocrático, el democrático y el "***laisser-faire***".

"Weber distingue tres grandes tipos: el jefe carismático, considerado como infalible y casi sagrado, que se rodea él mismo de un misterio distanciador, el jefe tradicional a la vez autoritario y protector, finalmente el jefe democrático cuya autoridad se establece sobre bases consultivas y racionales".

Por su parte, Jack Gibb propugna la distribución más amplia posible de las funciones del líder entre los diferentes miembros del grupo, y encuentra cuatro maneras de ejercer estas funciones: autocrática, paternalista, individualista (o permisiva) y participativa. Las dos últimas varían según que el líder valore más la libertad individual en relación con la seguridad colectiva o acuerde una mayor importancia al desarrollo del grupo en cuanto tal y a la participación de todos sus miembros.

C. Los procesos de influencia

Los procesos de influencia nacen de la interacción entre los miembros del grupo. Para comprender los diferentes fenómenos ligados a la influencia, es preciso, en primer lugar, definir la norma y la creación de normas en el seno del grupo. Consideraremos a continuación tres tipos de influencias: las presiones hacia la conformidad, las resistencias al cambio y las presiones innovadoras.

—La **creación de normas** es un fenómeno habitual en un grupo. A medida que la cohesión del grupo aumenta y a fin de reforzar y acelerar esta cohesión y los sentimientos de satisfacción ligados a la pertenencia al grupo, éste tiende a crear normas propias. Estas normas, una vez establecidas, están por encima de las de los individuos. Las normas de un grupo se manifiestan por las maneras de pensar y de actuar comunes a todos los miembros, por ejemplo, las condiciones para llegar a ser miembro, las sanciones cuando se separa de la norma, las exigencias de presencia y de repartición de tareas. La sujeción a ciertas normas se materializa por comportamientos ritualizados, por maneras de hablar, de vestirse u otros signos distintivos de pertenencia al grupo. Esta creación de normas ha sido estudiada con técnicas experimentales que han llegado a una "constatación fundamental: en un grupo, los juicios individuales son afectados por los de los otros miembros del grupo en el sentido de una uniformización". Sherif, en 1935, elaboró una experiencia que se volvió clásica para mostrar los factores sociales ligados a la percepción y cómo la percepción puede ser modificada por la elaboración de una norma de grupo³⁴. Esta experiencia y otras similares muestran que la creación de normas grupales tiene lugar cada vez que un grupo se ve confrontado con una situación nueva y que esta norma trata de reducir las diferencias en el seno del grupo y obtener un consenso.

Las normas son netamente perceptibles cuando un "extraño" asiste a una reunión de un grupo y percibe muy mal lo que allí pasa: aquél no posee el "código" para descifrar lo que ve u oye. Los miembros del grupo están al corriente de la significación de ciertos términos, de ciertos comportamientos, de ciertos gestos, de ciertas alusiones, todo ello arraigado en su historia y en sus normas colectivas. Para los nuevos miembros, si quieren integrarse en el

grupo, se trata de someterse, y, poco a poco, impregnarse de la significación simbólica de los códigos utilizados.

“La norma es un proceso de reducción de la incertidumbre. Una posición común adoptada a partir de un consenso tiene un efecto más tranquilizador que la percepción de diferencias. Una vez establecida la norma del grupo, se vuelve difícil apartarse de ella: el individuo debe conformarse a ella”.

—Las **presiones hacia la conformidad** derivan de esta elaboración de normas y esta búsqueda del consenso. Pues el grupo hará presión sobre los individuos o sobre las minorías que se separen de ellas, a través de un sistema de sanciones y/o valorizaciones a fin de que éstos se plieguen a las normas mayoritarias, que se conformen a la regla. Las experiencias en laboratorio, principalmente las de Asch (1952) y French (1948)³⁶, han mostrado que la influencia máxima sobre un individuo se obtenía no por la mayoría numérica, sino por la unanimidad del grupo. Así, un individuo tendrá tendencia a plegarse a la norma del grupo si él está solo y los otros son unánimes, mientras que la presión hacia la conformidad será menor si el individuo no está aislado y forma parte de un subgrupo. “Las situaciones de conformismo social se dan cada vez que el aislamiento y el enfrentamiento a nuevas normas provocan ansiedad”. [37]

—La **resistencia al cambio** es otro aspecto del proceso de influencia en los grupos. Se trata de un fenómeno muy corriente que se puede constatar en el plano individual o colectivo. En efecto, la vida corriente de cada uno de nosotros está regida por hábitos, por costumbres, y modificarlos no siempre es fácil. Esta resistencia puede estar ocasionada por el temor a lo desconocido (yo sé lo que tengo, pero si cambio, no sé lo que tendré), por la oposición a una autoridad superior cuyo poder es considerado abusivo e injustificado, o aun por la inercia de los “sistemas en equilibrio”; es decir, que los individuos o los grupos pueden encontrarse en posición “estática” de “no movimiento” por razones diversas. Lewin ha estudiado las resistencias a los cambios a partir de los hábitos alimentarios de los grupos naturales. Se trataba de encontrar el medio de conseguir que las familias comiesen más “vísceras”; este alimento despreciado y de difícil conservación, reemplazaba a la carne que en período de guerra se destinaba a cubrir las necesidades del ejército (1943). A partir de estas experiencias se vio el nudo del problema: “Una de las principales fuentes de la resistencia al cambio es el temor de alejarse de las normas de los grupos”.

“Se esperaba, tal vez, que los individuos aislados fuesen más flexibles que los grupos de individuos de espíritu parecido. Sin embargo, las experiencias sobre el entrenamiento de los líderes, sobre el cambio de hábitos alimentarios, sobre la producción de los talleres, sobre la criminalidad, el alcoholismo, los prejuicios, parecen indicar todas que es más fácil cambiar a los individuos organizados en grupo que cambiarlos a cada uno por separados.”

—El **cambio y la innovación**: a partir de estas investigaciones, Lewin y sus colaboradores establecieron una serie de factores que favorecen el cambio, de los cuales el esencial es la utilización de la decisión de grupo como medio de facilitarlo. En efecto, si el temor de alejarse de las normas del grupo es la principal fuente de resistencias al cambio, para favorecerlo, es

necesario disminuir el temor o bien transformar las normas de referencia. "Mientras los valores de grupo permanezcan sin modificar, el individuo se resistirá a los cambios tanto más vigorosamente cuanto más se distancien éstos de las normas del grupo. Si la norma misma de grupo se modifica, la resistencia (que es debida a la relación entre el individuo y la norma de grupo) será eliminada."

El cambio de la norma del grupo puede obtenerse a partir de una decisión colectiva, después de un período más o menos largo de intercambios entre los miembros. El autor constata que mantener el cambio no es siempre fácil y que después de una modificación, a menudo los grupos vuelven a comportamientos anteriores y el efecto del cambio se "desinfla". Este preconiza tres fases para establecer el cambio:

1. "Descristalizar", es decir, corroer certezas en cuanto a la norma del grupo: "poner en cuestión", aportar informaciones nuevas, diferentes.
2. Desplazamiento hacia el nivel de cambio deseado.
3. Cristalización de las normas del grupo en el nivel alcanzado.

Las experiencias de cambio en torno a los hábitos alimentarios hechas por Lewin y sus colaboradores han mostrado que la decisión tomada por un grupo (creación de normas) después de un período de intercambios e informaciones (fase de descristalización) permitía alcanzar nuevas conductas de consumo (desplazamiento del comportamiento) y que éstas eran duraderas (cristalización). En todos los casos, se ha demostrado la superioridad de la toma de decisión colectiva con respecto a otros procedimientos tales como conferencias, filmes, informaciones, etcétera.

La decisión del grupo facilita el cambio por varias razones: una es que el individuo actúa en tanto que "miembro del grupo" y en relación con las normas de este grupo, no tiene, pues, que enfrentar la inseguridad y el aislamiento. La otra es que la decisión proporciona la unión entre la motivación y la acción, pues no es suficiente estar motivado para que algo cambie realmente, es preciso que haya una acción que realice el cambio. Esta relación entre la motivación y la acción es proporcionada por la decisión del grupo que "parece tener un efecto cristalizador."

El cambio y la innovación en el proceso de influencia pueden también ser introducidos por individuos o grupos minoritarios. Se constata corrientemente que una persona que tiene un estatuto particularmente elevado, tiene más influencia que otra con un estatuto menos reconocido. Este estatuto y el prestigio asociado están ligados a un lugar social e institucional ocupado por la persona (el maestro de escuela, la directora, el padre o la madre, el médico, etc.), o bien a la autoridad y la influencia que le son reconocidas por el grupo. Así, el líder del grupo (a menudo definido como la persona más influyente) es susceptible de ejercer una influencia más importante sobre los otros que un miembro aislado o rechazado. Se trata de personas consideradas por los otros como dignas de confianza.

Sin embargo, gracias a la constancia, la obstinación y la intransigencia, los grandes innovadores han sabido imponer sus ideas e influir a una mayoría. Las investigaciones experimentales de Faucheux y Moscovici han mostrado que una minoría puede llegar a ser capaz de influir sobre una mayoría cuando adopta una posición constante y desarrolla argumentos sistemáticos y persuasivos. "El hecho de que alguien mantenga firmemente su punto de vista y desarrolle de una manera coherente sus ideas, modifica la relación mayoría/minoría. El individuo se convierte en una fuente de influencia (...). Propone una invariante, una manera constante de percibir las cosas, demuestra la inestabilidad de la posición adversa y formula en consecuencia un orden aceptable."

D. El proceso de toma de decisión y de resolución de conflictos

Todo grupo se ve enfrentado a la necesidad de tomar decisiones y de llevarlas a término: es decir, transformarlas en acción. Los tipos de decisiones tomadas, la manera en que el grupo toma sus decisiones y el modo de regular los conflictos que surgen inevitablemente de la necesaria confrontación, constituyen una materia rica para la observación y el análisis de la vida interna del grupo.

Los *tipos de decisiones* tomadas por los grupos pueden dividirse en dos categorías: aquellas que necesitan ser seguidas por una acción y aquellas de las que no se deriva ninguna acción. Las decisiones que no necesitan acción son orientaciones. El grupo se fija una línea de conducta, una orientación, un objetivo global, una tendencia, los miembros intercambian puntos de vista y deciden un punto de vista común al conjunto. Se trata de decisiones más políticas que de acción.

Pero la mayor parte de las decisiones de un grupo conllevan una acción: podemos, entonces, distinguir:

- Las decisiones *triviales-inmediatas* que son seguidas de una acción inmediata, pero en las que se juega algo no demasiado importante para el grupo. Por ejemplo, la elección, entre varios itinerarios posibles, del que se va a seguir para llegar al lugar previsto, o la elección del color de la pintura para el local. Se trata de decisiones de una importancia menor, no vitales, y la elección no debería movilizar demasiada energía. Si surgen conflictos con motivo de decisiones de este tipo, se puede formular la hipótesis de que las tensiones que se manifiestan en el seno del grupo tienen poca relación con la decisión en cuestión, que ésta es tan sólo el pretexto para exteriorizar hostilidades entre personas o divergencias que se sitúan en otra parte.
- Las decisiones *vitales-inmediatas* son las seguidas rápidamente por una acción y cuyo objeto es de una gran importancia para la vida futura del grupo, y por ello deben ser tomadas siguiendo las diferentes etapas que describimos más adelante. Los conflictos que surgen en el curso de estas decisiones deben ser elucidados en profundidad, permitiendo la expresión de las diferencias y de las oposiciones.

- Las decisiones **vitales a largo plazo** no necesitan una respuesta ni una acción inmediatas, incluso si su contenido es muy importante para el grupo. Este tipo de decisión permite una elaboración por etapas sucesivas, la “no-urgencia” facilita el intercambio, la confrontación, la evolución de las diferentes posiciones y la búsqueda de un consenso en el seno del grupo.

El autor Jack Gibb, del que tomamos esta clasificación de los tipos de decisiones, propone el consenso como la mejor manera de tomar decisiones de grupo. El consenso es el acuerdo de todos los miembros del grupo sobre una solución y no simplemente el acuerdo de una mayoría. “El consenso es un consentimiento compuesto de aceptación activa de sí y del otros”. Este exige de un grupo un esfuerzo de elaboración, una búsqueda de otras posibilidades, de otras perspectivas. Por el contrario, el voto tiende a cristalizar las oposiciones, a que la mayoría y la minoría se encierren en sus posiciones, a cerrar la búsqueda y el debate.

El **proceso** de toma de decisiones seguirá diferentes fases: en primer lugar, la formulación del problema que debe ser clara y precisa, comprendida por cada miembro; el grupo debe considerar que el problema le concierne. En efecto, para que haya una decisión, el grupo debe aceptar el problema y considerarlo como importante y digno de atención. A continuación, la **recopilación de informaciones** que conciernan al problema y a la decisión a tomar, lo que implica que todos los elementos de información estén a disposición del grupo, que la información sea completa y que tenga en cuenta la realidad y las eventuales limitaciones. A partir de estas informaciones, el grupo puede **elaborar las diferentes soluciones** o elecciones posibles, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista de los miembros y pasando revista a todas las soluciones imaginables, para resolver, por fin, la elección de la decisión considerada mejor por el conjunto del grupo. La decisión tomada **debe ser explicitada, claramente reformulada; el acuerdo del grupo** será afirmado y cada persona debe tener la ocasión de pronunciarse. “Añadamos que una vez tomada la decisión y esto, si es posible, con un carácter de solemnidad proporcional a su importancia en la vida actual del grupo, es deseable que sea expresada de una manera formal para poder ser integrada en la memoria activa del grupos.” [46]

Este proceso, presentado de manera idílica, está sembrado de trampas y de dificultades. Surgen obstáculos para la toma de decisiones cuando los objetivos son impuestos desde el exterior, o por una autoridad política o institucional; pero también cuando el grupo tiene un nivel de aspiraciones demasiado elevado y no tiene en cuenta las posibilidades y las realidades. Cuando las decisiones son tomadas demasiado de prisa, sin una elaboración suficiente, o cuando se pasa a la ejecución antes de haber intercambiado suficientemente sobre las elecciones a hacer, el proceso de grupo se rompe. Pues la manera de tomar una decisión es más importante para la vida del grupo que su contenido. No olvidemos que, una vez tomada, la decisión desencadena cambios en el comportamiento individual, cada miembro se refiere a la decisión del grupo y la coloca por encima de sus decisiones individuales, pero también “la decisión del grupo conduce a la supresión de la inercia natural del grupo; éste llega a ser capaz de movilizar energías para emprender nuevas tareas”.

Las **decisiones** del grupo son la causa de numerosos **conflictos** y enfrentamientos en el seno del grupo. Cuando estos conflictos están latentes, difusos, expresados por gestos vagos (negaciones, silencios, inercia), tienen tendencia a paralizar el grupo y a vaciarlo de todo dinamismo. Este tipo de tensiones expresadas de manera velada es poco operativo para el grupo. Es preferible, con mucho, la expresión abierta de las oposiciones, de las diferencias, de los sentimientos de hostilidad y/o agresividad, que permite clarificar, constatar, aceptar las diferencias y buscar soluciones.

Los conflictos surgen con respecto a temas muy variados, puede tratarse de conflictos entre personas o entre subgrupos allí donde la polarización de los intercambios desencadena reacciones agresivas, puede tratarse de una percepción diferente de los hechos y observaciones, de una carencia de elementos de información, de un desacuerdo en cuanto a la manera de proceder, de divergencias con respecto a los objetivos y finalidades, de diferencias en las propuestas, de diferencias entre los miembros del grupo a causa de sus marcos de referencia, prejuicios, historia personal, motivaciones, etc. Las corrientes afectivas y los lazos de afinidad deben también tomarse en consideración cuando surgen conflictos.

Un elemento importante de análisis es apreciar si el conflicto, con su movilización de energía afectiva, tensiones, hostilidad, etc., está en relación con el contenido enunciado. Pues, a veces, los enfrentamientos están desplazados, el conflicto surge alrededor de una cuestión menor, pero lo que está en juego son luchas de influencia entre las personas.

Los grupos se adjudican diferentes medios para resolver sus conflictos y optan por diversas soluciones. La observación de la manera de resolver un conflicto nos da elementos de apreciación sobre la vida interna del grupo. Una primera solución al conflicto es la eliminación pura y simple del más débil o minoritario. A menudo, ciertos conflictos se resuelven con la salida, temporal o definitiva, de ciertos miembros, por la exclusión o el absentismo a las reuniones siguientes. Pero la eliminación puede también ser un aislamiento; incluso estando presente, la persona no tiene responsabilidades o tareas que desempeñar. Una segunda solución es la subyugación, el más fuerte impone a los demás su punto de vista y su opinión, éstos deben someterse a "la ley del más fuerte". El compromiso interviene cuando las dos partes, con fuerza más o menos equivalente, llegan a un arreglo. Cada uno transige sobre ciertos puntos y demuestra buena voluntad para salvaguardar la unidad del grupo y evitar la ruptura. La alianza consiste en buscar apoyos exteriores al grupo a fin de afirmar su posición en el interior, o bien en reconocer las posiciones diferentes en el seno del grupo y buscar, no obstante, un acuerdo para un objetivo común. Una última forma de resolver un conflicto, más elaborada, es la búsqueda de una tercera solución. Esta se parece al consenso en las decisiones del grupo, en el sentido de que se trata de reconocer las posiciones opuestas de los adversarios confrontados, analizar todas sus implicaciones y buscar juntos una nueva solución diferente que satisfaga a los dos adversarios y que sea más satisfactoria que las dos soluciones presentadas por las partes rivales. En el marco de esta obra, no podemos extendernos más sobre el análisis de la vida interna de los grupos. El tema es importante, el dominio de esta comprensión permitirá al trabajador social hacer una evaluación correcta de las fuerzas y frenos confrontados, establecer estrategias de intervención para ayudar a los grupos a

convertirse en unidades de vida, en lugares de creación, de innovación, de realización personal y colectiva.

4. Bosquejos de análisis de un grupo y de una reunión

A partir de los puntos desarrollados arriba, podemos intentar elaborar dos bosquejos o pautas de análisis de un grupo y de una reunión. Se trata, bien entendido, de bosquejos tipo, susceptibles de ser mejorados, modificados por el trabajador social que los adaptará en función de sus orientaciones y de sus necesidades. Hay que recordar que un instrumento se construye en función de la utilización que de él se hará, pero que es a menudo útil tener como referencia un modelo en el cual inspirarse.

Bosquejo de análisis de un grupo

Descripción del grupo

Identificación

Nombre Sigla
Dirección
Pertenencia institucional
Inserción territorial
Número y frecuencia de reuniones (ritmos)
Duración habitual de las reuniones

Tipo de grupo-clasificación

Historia del grupo

Composición

Número de miembros
Edad
Sexo
Categorías socio-profesionales
Número de miembros activos
Tamaño del grupo
Homogeneidad-heterogeneidad

Objetivos del grupo

Objetivos globales
Objetivos específicos

Realización y medios

Funcionamiento externo del grupo

Pertenencia de cada miembro a otros grupos

Relaciones con otros grupos

¿Cuáles? ¿Frecuencia?

¿Qué objetivos?

Relaciones con los organismos e instituciones

¿Cuáles? ¿Frecuencia?

¿Para qué?

Bosquejo de análisis de una reunión

Datos objetivos

- Descripción sumaria del grupo
- Fecha y lugar de reunión
- Duración de la reunión
- Miembros presentes (nombres y número)
- Miembros ausentes (nombres y número)
- Miembros ausentes con aviso (nombres y número)

Desarrollo de la reunión

- Objetivos de la reunión
- Contenido de la reunión y su desarrollo

A menudo, resulta útil diferenciar los objetivos de la reunión de su contenido. Un gran número de malentendidos podrían ser evitados si los grupos pusiesen primeramente en claro los objetivos perseguidos. Los objetivos de una reunión pueden ser: informarse, encontrarse, programar una acción, preparar un proyecto, conocerse, explorar juntos un problema, intercambiar ideas, etc. Si el objetivo está claramente planteado, las personas sabrán mejor a qué atenerse. Por el contrario, el contenido de una reunión concierne al tema, al interés que será tratado. Así, un grupo de jóvenes se reúne con el animador y su objetivo es preparar un espectáculo: el contenido de la reunión incluirá temas tales como la elección de local, compra y venta de bebidas, preparación de los actores. Otro ejemplo podría ser una puericultora que invita a madres de familia jóvenes a una reunión cuyo objetivo es la información, el contenido será la "higiene alimentaria del niño de un año".

Análisis de los procesos

— *El proceso de comunicación:*

- verbal;
- la comunicación no verbal - utilización del espacio, actitudes corporales, gestos, etc.

— *El proceso de interacción:*

- las redes de afinidad o estructura afectiva del grupo (aislados, rechazados, subgrupos, líderes);

- los subgrupos - número, características;
- roles ejercidos por los diferentes miembros;
- el mando - repartición del liderazgo.

— *El proceso de influencia:*

- normas del grupo - creación de nuevas formas, grado de adhesión;
- cohesión del grupo - sentimientos de pertenencia;
- presiones hacia la conformidad - resistencias al cambio;
- innovación y cambio.

— *El proceso de toma de decisiones y de resolución de conflictos:*

- tipos de decisiones tomadas;
- fases observadas en la toma de decisiones;
- obstáculos encontrados;
- tipos de conflictos;
- formas de resolución de los conflictos.

Notas bibliográficas:

1. Maisonneuve, Jean, La dynamique des groupes, col. "Que sais-je?", PUF, París, 1968 (p. 26).
2. Ver sobre todo las obras de: D. Anzieu; M. Pages; J. Maisonneuve y A. AncelinSchutzenberger.
3. Para las definiciones de "grupo", referirse al capítulo 1: "Definiciones y conceptos".
4. Ver más adelante clasificación del grupo.
5. Las definiciones de muchedumbre, banda, clase, etc. han sido hechas por varios autores, pero no nos parece que correspondan a una clasificación operativa para los trabajadores sociales. Ver Anzieu y Martin, La dynamique des groupes restreints, PUF, París, 1968.
6. La definición de grupo primario es del sociólogo norteamericano Charles Horton Cooley, Social Organization, Charles Scribner's Sons, New York, 1909: "Por grupos primarios entiendo aquellos que están caracterizados por una cooperación íntima y una relación cara-a-cara. Son primarios en varios sentidos, pero principalmente en que son fundamentales para la formación de la naturaleza social y de los ideales de un individuo. Una relación estrecha tiene por efecto psicológico producir una cierta fusión de los individuos en un todo común" (p. 15).
7. Maisonneuve, J., op. cit., pp. 82-83.
8. Idem, pp. 85-86.
9. Anzieu, D. y Martin, J. Y., op. cit., p. 149.
10. Idem, p. 150.
11. Lewin, Kurt, Psychologie dynamique, PUF, París, 1959, p. 245.
12. Ver Pitrou, Agnès, "Les relations en milieu urbain nouveau". en revista Informations sociales, n° 4-5, 1974, CNAF, París.
13. Maisonneuve, Jean, op. cit., p. 34.

14. Luft, Joseph, Introduction á la dynamique des groupes, col. ME-SO-PE. Privat, Toulouse, 1967, p. 9.
15. Anzieu y Martin, op. cit., p. 93.
16. Grawitz, Madeleine. Méthodes des sciences sociales, op. cit., p. 565.
17. Ver a este respecto: Anzieu y Martin, op. cit., p. 132. y Amado, Gilles y Guittet, André, La dynamique des communications dans les groupes. col. U, Armand-Colin. París, 1975.
18. Amado, Gilles y Guittet, André, op. cit., p. 4.
19. Hall, E. T., La dimensión cachée, Le Seuil, París, 1971. Hay versión al español: La dimensión oculta, Inst. Adm. Local, Madrid.
20. Hall, E. T., Le langage silencieux, Mame, París, 1973.
21. Amado, G. y Guittet, André, op. cit., p. 22.
22. Watzlewick, Helmick-Beavin y Jackson, Une logique de la communication, Le Seuil, 1972, París. Ver también Benoit, J. C., Les doubles liens, col. Nodules, PUF, París, 1981.
23. Stoetzel, La psychologie sociale, col. Champs Psycho, Flammarion, París, 1978, p. 233.
24. Anzieu y Martin, op. cit., p. 193.
25. Cuadro extraído de Anzieu y Martin, op. cit., p. 90.
26. Ver adaptaciones hechas por Ancelin-Schutzenberger, Anne, en L'observation dans les groupes de formation et de thérapie, ed. Epi, París, 1972.
27. Maisonneuve, op. cit., p. 58 y ss.
28. Ver Maisonneuve, op. cit., p. 63 y ss. y Stoetzel, op. cit., p. 239 y ss.
29. Volveremos sobre estas funciones en el capítulo VIII: "Intervenciones con los grupos".
30. Anzieu y Martin, op. cit., p. 153.
31. Maisonneuve, op. cit., p. 67.
32. Gibb, Jack, Dynamics of Participative Groups, Colorado University Press, USA, traducido por la ed. Hvmánitas, Buenos Aires, 1964.
33. Stoetzel, La psychologie sociale, Champs, Flammarion, París, p. 237.
34. Ver Anzieu y Martin, op. cit., p. 69.
35. Amado y Guittet, op. cit., p. 97.
36. Citados por Anzieu y Martin, op. cit., pp. 165 y 167.
37. Amado y Guittet, op. cit.
38. Ver Maisonneuve, op. cit., p. 42 y Anzieu y Martin, op. cit., p. 76.
39. Maisonneuve, op. cit., p. 43.
40. Lewin, Kurt, Psychologie dynamique. Les relations humaines, PUF, 1959.
41. Idem, p. 274.
42. Lewin, Kurt, op. cit., p. 280.
43. Amado y Guittet, op. cit., p. 99.
44. Gibb, Jack, Manual de dinámica de grupos, ed. Hvmánitas, Buenos Aires, 1964.
45. Anzieu y Martin, op. cit., p. 174.
46. Anzieu y Martin, op. cit., p. 177.
47. Idem, p. 178.
48. Ver cap. VIII, p. 216.

O

TERCERA PARTE
LAS HERRAMIENTAS
DE INTERVENCION

7

CREACION DE ESTRUCTURAS DE INTERVENCION

La intervención colectiva de los trabajadores sociales se ejerce a menudo a partir de las organizaciones existentes en un barrio (centro social, centro vecinal, centro de jóvenes y de la cultura, centros de la 3a edad, dispensario polivalente de barrio); o en una organización residencial tipo hogar, residencia de jubilados, hospital, sanatorio o casa de convalecencia, colonias de vacaciones, etc. Sin embargo, se necesita con frecuencia crear estructuras apropiadas para el proyecto de intervención del trabajador social: creación de un grupo, de un intergrupo, constitución de un equipo de trabajo, etcétera.

Por otra parte, numerosos trabajadores sociales intervienen exclusivamente en una dimensión individual y, aun deseando llevar a cabo conjuntamente intervenciones colectivas, se preguntan sobre la manera de emprender una intervención de este tipo a partir de su realidad de intervención individual.

Desarrollaremos estos puntos en lo que sigue de este capítulo.

1. De la intervención individual a la intervención colectiva

Las dimensiones individual y colectiva están siempre presentes en la práctica de los trabajadores sociales cualquiera que sea su profesión de origen'; sin embargo, la gran mayoría de los asistentes de servicio social y de los educadores tan sólo intervienen a nivel individual, mientras que los animadores socioculturales y los consejeros en economía social y familiar actúan más sistemáticamente con grupos.

Ahora bien, una práctica individual con personas y familias —sea en un sector geográfico, sea en una institución residencial— puede servir de trampolín para poner en acción intervenciones colectivas. Por otra parte, numerosos trabajadores sociales han podido sacar adelante un proyecto de intervención colectiva gracias a su conocimiento previo del medio, de las instituciones y de la población, adquirido durante las intervenciones individuales y familiares. Las dos intervenciones, individual y colectiva, pueden ser desarrolladas conjunta o sucesivamente por el mismo trabajador social. Una y otra son maneras profesionales de responder a las necesidades de una población. Se trata de una elección de técnicas, de modos de aproximación y de intervenciones diferentes. Esta elección vendrá guiada por el interés de la clientela, el tipo de necesidad o problema a resolver y la pertinencia de los medios de intervención. La elección de las técnicas, individual o colectiva, a utilizar en una situación dada, es una opción del profesional trabajador social.

Esta elección podrá ser eficazmente meditada en equipo con los colegas de trabajo, que no dejarán de contribuir a la elaboración del proyecto y a su evaluación. Deberá también ser negociada con el servicio empleador del trabajador social, principalmente cuando las prácticas habituales de éste suponen una utilización exclusiva de la intervención individual. En este caso, la sensibilización-información de los diversos niveles de la jerarquía del organismo es una tarea previa a la propuesta y negociación del proyecto.

Para poner en funcionamiento una intervención colectiva cuando el trabajador social sólo interviene habitualmente ante individuos o familias, es preciso: cambiar su mirada, proveerse de instrumentos de detección, reseñar los recursos disponibles, aprovechar las ocasiones que se presenten y darse estructuras de trabajo.

En primer lugar ***cambiar su mirada***, y también su escucha, implica ver a las familias y a las personas insertas en su medio, formando parte de grupos existentes, en relación con otras personas, ligadas a redes relacionales múltiples. Esto quiere decir observar y escuchar a las personas y no únicamente a los problemas y dificultades que sufren, y verlas como seres en relación. Una colega, asistente social en un instituto, me explicaba un día cómo se había operado en ella este cambio de mirada: recibía durante su consulta a los jóvenes que la solicitaban, y los recibía habitualmente en entrevista individual. Durante una consulta, las cinco estudiantes que vinieron a verla pertenecían al mismo curso y discutían entre ellas en un tono vivo. Viéndolas juntas la asistente social dudó, después les preguntó si preferían encontrarse con ella en grupo o individualmente. La respuesta, a medias encantada a medias sorprendida, fue: "Juntas, ¿pero está permitido?". Este primer encuentro entre las estudiantes y la asistente social fue el origen de un grupo de chicas, y, ulteriormente, de un número considerable de intervenciones colectivas en este instituto. Cambiar su mirada implica también estar atento, en el sector geográfico, a los lazos informales de encuentro y de intercambio: la plaza, la salida de la escuela, la espera del cartero, el mercado, el centro comercial. Cada tejido social habrá creado sus lugares de comunicación, el trabajador social deberá descubrirlos e integrarlos en su comprensión de la vida colectiva. En un lugar residencial (hogar, hospital) este cambio de mirada implica percibir los lazos de afinidad y de amistad entre las personas que se ven todos los días, también sus necesidades e intereses comunes, base posible para la puesta en marcha de un grupo.

Proveerse de herramientas de detección de los problemas colectivos y de las personas capaces de participar en una intervención colectiva, es la etapa siguiente. El ***cuaderno de campo*** de las guardias o de las intervenciones cotidianas permitirá, si está concebido para ello, detectar la repetición de las demandas idénticas en un lapso limitado (6 demandas de auxilio para deudas que conllevan el corte inminente de gas y electricidad en invierno), esto en una semana; o 7 madres solteras que piden información acerca de problemas de cuidado de niños en el curso de una quincena. También permitirá tener algunos datos sobre la edad y los medios socioprofesionales de las personas en cuestión. Las informaciones del cuaderno de campo darán una primera apreciación de las necesidades colectivas de la clientela del trabajador social. Una detección más afinada podrá hacerse a partir de ***estudios de clientela*** comparados a continuación con la población, o a partir de ***estudios de necesidades***.

El ***inventario de los recursos*** disponibles podrá comenzar desde la detección del problema colectivo, pues todo proyecto de intervención deberá apoyarse sobre los recursos disponibles en los organismos, en los grupos, en el medio social. Se trata de reseñar lo que existe con relación al problema colectivo detectado; en efecto, los recursos disponibles no serán los

mismos para un proyecto de tiempo libre para adolescentes de una ciudad HLM* que para un proyecto de inserción profesional de adultos minusválidos. Pero, en todos los casos, el trabajador social se ocupará de inventariar los recursos materiales, institucionales, organizacionales y humanos. Los recursos materiales están ligados a los locales, equipamientos y finanzas. Dependen, a menudo, de los recursos institucionales y organizacionales existentes, es decir, los organismos, los grupos y las instituciones capaces de aportar una contribución al proyecto, y que podrán ser solicitados en primer lugar por el trabajador social, posteriormente, por el grupo o intergrupo portador del proyecto. Los trabajadores sociales conocen bien los recursos de los organismos, los circuitos y competencias de las instituciones, a menudo conocen menos las asociaciones y los grupos. Pero, en la investigación de los recursos disponibles, hay que aplicarse, sobre todo, a los recursos humanos, ya que son las personas quienes pueden definir la acción a llevar, aportar su esfuerzo y su creatividad, dar su tiempo y sus ideas. Los recursos humanos son más importantes que los recursos materiales: los recursos humanos podrán encontrar los medios para crear, reunir, los recursos materiales necesarios para su acción, pero sin las personas portadoras del proyecto todos los recursos materiales son inútiles. El recuento de los recursos se inscribe en un proceso, algunos estarán disponibles al inicio, otros se crearán a medida que se desarrolle la acción.

A continuación, es preciso *aprovechar la ocasión* que se presenta, ocasión inesperada u ocasión favorecida, modificada por el trabajador social. En efecto, a menudo la puesta en marcha de una intervención colectiva, la expresión de una demanda precisa, la movilización de un grupo de personas son debidos a un hecho desencadenante. En un barrio, la decisión de cerrar la escuela maternal moviliza a los padres, asociaciones, maestros y trabajadores sociales. En un internado de adolescentes, la fuga de un joven saca a los demás de su aparente apatía. Si la ocasión se presenta de manera fortuita, se trata de estar preparados para aprovecharla. Pero los trabajadores sociales pueden, también, favorecer el movimiento, inscribirse en la dinámica de la vida social del barrio, participar y estar en relación con las organizaciones, las asociaciones, los militantes y voluntarios, los líderes de los grupos formales o informales. Esta manera de insertarse en un contexto de vida social permitirá al trabajador social modificar el movimiento y estar presente en él.

Finalmente, el trabajador social tendrá que proveerse de estructuras de trabajo; estas estructuras harán la intervención colectiva posible y viable. La constitución de un equipo de trabajo, de un grupo de apoyo y de consejo puede manifestarse muy útil, principalmente para los que se inician en este tipo de intervención. Este equipo puede tener como objetivos reaccionar ante el proyecto, seguir su puesta en funcionamiento, aportar consejos y apoyo a los trabajadores sociales comprometidos en la acción, evaluar los resultados. Además de la constitución de un equipo, el trabajador social podrá tomar la iniciativa de *constituir un grupo* con las personas involucradas por el problema colectivo y que pueden beneficiarse con el proyecto de intervención. Podrá, igualmente, iniciar la puesta en marcha de un intergrupo,

* HLM (habitation à loyer modéré): vivienda de alquiler moderado. Gran inmueble construido por una colectividad y destinado a las familias de pocos recursos; por extensión todo edificio moderno de departamentos baratos (N. de la T.).

en donde las personas involucradas y los representantes de otras agrupaciones y organizaciones se reúnan para llevar a cabo el proyecto del que serán portadores.

Los diferentes autores coinciden en la importancia de esta creación de estructuras: *“El trabajo social comunitario no se puede desarrollar sin la ayuda de un grupo de base (...). El trabajador comunitario actúa con un grupo de base ya existente o formado a instancias suyas (...). En la medida de lo posible, el trabajador comunitario impulsará, igualmente, la creación de un equipo pluridisciplinar”*. En estas diversas estructuras de trabajo la continuidad en el tiempo es un factor importante. Toda intervención colectiva necesita un tiempo relativamente largo y un seguimiento regular para llegar a buen término, toda estructura de trabajo establecida debe asegurar esta indispensable continuidad.

2. La puesta en marcha de un grupo

Se tratará aquí de la constitución de un grupo de personas por iniciativa del trabajador social. Es él quien toma la iniciativa de agruparlos y de proponerles sus servicios en el marco de un grupo. En este caso, el lapso entre la idea de constituir el grupo y la primera reunión de éste puede ser más o menos largo. Se caracteriza por una serie de intervenciones indirectas que llamaremos proceso de puesta en marcha de un grupo. Este proceso comprende diferentes tramos o etapas que se suceden en el tiempo y que describiremos brevemente siguiendo su orden cronológico. Las elecciones que hará el trabajador social en el curso de este proceso condicionarán inevitablemente la vida futura de este grupo: estas opciones se articulan en torno a varias variables que desarrollaremos a continuación.

A. Etapas cronológicas

La idea de poner en marcha un grupo no surge en los trabajadores sociales de la noche a la mañana, lo más frecuente es que se trate de una idea que ha hecho su camino, que ha madurado, se ha precisado con el correr de los días y de las semanas. Esta idea se origina en la percepción que el trabajador social tiene de las necesidades de una población dada. Se trata, en efecto, de necesidades que los trabajadores sociales han indicado y percibido como colectivas (falta de recursos de esparcimiento para los jóvenes, aislamiento de las personas mayores, viviendas vetustas e insalubres, etc.), o bien de demandas —expresadas individualmente por los clientes en las entrevistas— que se repiten con tanta frecuencia que el trabajador social puede considerarlas como provenientes de un conjunto de personas afectadas por el mismo tipo de dificultad.

Una vez percibida la necesidad, falta analizarla, desmenuzarla, estudiarla, evaluarla. No insistiremos nunca bastante sobre la importancia de esta evaluación de las necesidades colectivas, pues a partir de esta evaluación preliminar podrá elaborarse el proyecto de intervención. La mayor parte de las tentativas de puesta en marcha de un grupo que desembocan en un fracaso son debidas a una evaluación demasiado superficial y precipitada. Es preciso dedicar tiempo a este análisis y a esta evaluación, es preciso interrogarse, interrogar a los colegas, reflexionar juntos.

Esta evaluación de la necesidad colectiva va a permitir precisar: la naturaleza de la necesidad, cómo se manifiesta, quién está afectado, cómo es sentida por las personas directamente implicadas, y cómo es percibida por las otras personas o grupos del entorno que no están afectados por este problema.

Se trata, en efecto, de evaluar las motivaciones y el interés de las personas con respecto a la necesidad (o problema) percibido por el trabajador social. Cuando las personas involucradas están interesadas y fuertemente motivadas, será fácil reunir las, y la propuesta del trabajador social será acogida favorablemente. Por el contrario, cuando la necesidad es percibida como secundaria o no prioritaria por aquellos que están directamente implicados, el interés y la motivación para participar en un grupo sobre este tema serán menores, el trabajador social corre el riesgo de obtener respuestas evasivas seguidas de inasistencia a las reuniones propuestas.

Toda necesidad o problema colectivo es acompañado, además, por una reacción más o menos importante del entorno que se manifiesta de diversas maneras: tomas de posición, declaraciones, explicaciones de los poderes locales, de los organismos e instituciones diversas, de los notables y/o profesionales, de los grupos religiosos y políticos, de las diversas asociaciones, de los líderes informales del barrio, etc. Es, entonces, útil evaluar el impacto de la necesidad colectiva sobre el conjunto del barrio (comuna), cómo es percibido, analizado y considerado por los diversos grupos sociales. Pues este entorno está en situación de ejercer una presión social —más o menos fuerte, según las circunstancias— tanto sobre el trabajador social como sobre las personas involucradas. Esta presión social —si es bastante fuerte— puede ser determinante en la constitución del grupo y puede así paliar la debilidad de las motivaciones de los individuos invitados a participar en él.

La evaluación de las fuerzas internas —motivaciones e intereses de las personas— y de las fuerzas externas —presión social— permitirá al trabajador social situar su propia percepción de la necesidad —de manera, por otra parte, más distante— en la dinámica global del barrio o de la institución (cuando se trata de grupos en los organismos residenciales: hogar, internado, escuela, hospital, etc.).

La etapa siguiente que deriva de la evaluación es la elaboración del proyecto del trabajador social. Esta elaboración es también una fase larga, que necesita clarificaciones y reflexiones constantes, pues en este tramo se harán las elecciones esenciales para la vida futura del grupo. Estas elecciones conciernen a:

- los objetivos del trabajador social para el grupo;
- la composición del grupo (tamaño, homogeneidad, características de los miembros);
- la participación de los miembros (voluntaria u obligatoria, grupo cerrado o abierto);
- la selección de los miembros.

(Veremos estas diferentes variables de manera más detallada un poco más adelante.)

Además de estas elecciones, la elaboración del proyecto comprende también una primera definición de las herramientas y medios necesarios, y, a veces, incluso una evaluación del costo estimado.

Dada la complejidad de las etapas de evaluación de la necesidad y de elaboración del proyecto, así como la importancia de las elecciones que se harán, los trabajadores sociales realizan muy a menudo esta reflexión en equipo, haciendo una elaboración colectiva, incluso si, a continuación, sólo uno o dos de entre ellos participan activamente en el desarrollo de la vida del grupo. El equipo puede también tener una función de apoyo durante la acción y convertirse, seguidamente, en una herramienta de evaluación.

El tramo siguiente en este proceso de puesta en marcha de un grupo cliente es la negociación del proyecto. Esta negociación se hará en primerísimo lugar con el servicio empleador; ésta se verá muy facilitada cuando las instancias de decisión ya han sido informadas de las etapas precedentes de elaboración, bien por la participación en las reuniones (responsables, jefes de servicio), bien por la facilitación rápida de los documentos escritos del grupo de trabajadores sociales, o bien, simultáneamente, por los dos procedimientos.

Sigue a continuación la negociación directa con las personas implicadas, aquellas a quienes se invita a participar en la vida de este grupo, aquellas a quienes se propone esta forma de intervención. Según el tipo de grupo y los objetivos perseguidos por el trabajador social, esta negociación tendrá lugar en la primera reunión del grupo, o bien se hará primero individualmente —esto cuando las personas que van a componer el grupo son todas ya conocidas por el trabajador social— y será retomada en la primera reunión.

El trabajador social que ha elaborado ya su proyecto de trabajo encontrará esta etapa particularmente difícil: será preciso volver a explicar, justificar su procedimiento, con el riesgo de que éste sea criticado, modificado e incluso rechazado por los propios interesados. Por difícil que sea para el trabajador social, esta etapa de confrontación de su proyecto con los interesados es esencial para la puesta en marcha del grupo. Los futuros miembros deben tener el tiempo de plantear preguntas, reflexionar solos y/o entre ellos, hacer propuestas y aceptar o rechazar formar parte del grupo.

Esta negociación del proyecto con el empleador y con las personas interesadas desemboca en la elaboración del contrato.

Las diferentes etapas cronológicas que acabamos rápidamente de enumerar se extenderán más o menos en el tiempo, serán más o menos complejas y exhaustivas, según la situación particular, según que el trabajador social actúe solo o con otros colegas, según la experiencia anterior en este tipo de trabajo, según, por último, que encuentre obstáculos o resistencias en el camino. Lo que nos parece necesario señalar es que todas estas etapas son indispensables, ninguna puede ser omitida. Constituyen un señalamiento cronológico que puede guiar a los trabajadores sociales en la puesta en marcha de los grupos con las características más diversas.

B.Las variables

Las variables que vamos a desarrollar intervienen en las opciones que hará el trabajador social en la elaboración de su proyecto de puesta en marcha de un grupo. Las elecciones así tomadas tendrán una incidencia significativa en la vida ulterior del grupo y, sólo previendo su impacto, podrán adoptarse de manera consciente y reflexiva.

Primera de estas variables: los **objetivos del trabajador social para el grupo**. Los objetivos del trabajador social deben distinguirse y diferenciarse de los objetivos de los miembros para el grupo y de los que después elaborará el grupo mismo durante las primeras etapas de su vida. Estos tres niveles diferentes de objetivos (los del trabajador social, los de los miembros y los del grupo) son, con frecuencia, complementarios, pero, a veces, pueden también ser antagónicos, raramente son idénticos.

Respecto de los objetivos globales del trabajador social, se pueden distinguir dos series de objetivos que darán lugar a la puesta en marcha de grupos muy diferentes:

- ✓ El trabajador social se propone **ayudar a las personas** que participan en el grupo, utilizándolo como medio, como estructura de intervención. Su objetivo es una intervención individualizada, orientada hacia cada persona, con el fin de permitirles resolver los problemas de orden personal (grupos de ex alcohólicos, de mujeres solas cabeza de familia, etc.) o prepararse para una situación de cambio prevista a corto término (personas que salen de instituciones: residencia, prisión, hospital; tránsito de la vida activa a la jubilación; futuros padres que pasan de la vida de pareja a la incorporación de un hijo en la familia, etc.).

Los objetivos del trabajador social para el grupo serán, pues, permitir a las personas resolver mejor las dificultades o necesidades personales y desarrollar su capacidad de autonomía personal: hacer elecciones, elaborarlas en confrontación con otros, tomar decisiones y ponerlas en ejecución. En el marco del grupo, las personas implicadas podrán salir de su aislamiento, confrontar sus problemas y sus dificultades con sus pares, experimentar relaciones interpersonales enriquecedoras, ser valorizadas y apoyadas.

- ✓ El trabajador social se propone, por el contrario, **realizar una acción** que produzca cambios sociales, a nivel de la vida del barrio, o de la institución de acogida. Su objetivo es realizar una intervención de transformación de un problema social colectivo, con el grupo de personas afectadas. El grupo es aquí también una herramienta, un medio, pero ya no un medio de ayuda personalizada, se convierte ahora en una herramienta eficaz para ejecutar un proyecto de acción. Los objetivos del trabajador social en este caso estarán centrados en el desarrollo de las capacidades de los miembros para participar en la vida de su entorno, para asumir responsabilidades, para elegir y tomar decisiones, para organizarse con vistas al cumplimiento de un proyecto, para aprender a trabajar en grupo; y también en el desarrollo del grupo como tal, su cohesión, su fuerza, su eficacia en el trabajo.

En la vida asociativa de los barrios antiguos donde las relaciones interpersonales son intensas, existen bastantes grupos de este tipo. No obstante, en las ciudades nuevas y en barrios recién contruidos, han sido creados numerosos grupos de barrio a iniciativa de los trabajadores sociales. Estas iniciativas han sido tomadas, a menudo, a partir de los centros sociales; a veces, también, cuando ninguno de los grupos existentes puede resolver un tipo particular de problema, los trabajadores sociales tienen la iniciativa de crear nuevas estructuras o de transformar las antiguas.

Las personas que participan en este tipo de grupos podrán, además de ejecutar las actividades previstas, obtener satisfacciones esenciales tales como el reconocimiento de los otros, el respeto, la participación en actividades útiles para sí y para los demás, la creatividad, etc.

La definición de los objetivos del trabajador social para el grupo muestra ya la categoría de clientela potencial a la que se va a dirigir, pero serán necesarias otras especificaciones para definir concretamente quién formará parte del grupo. Así, los objetivos del trabajador social para el grupo condicionan en gran parte la composición de éste.

Segunda variable: *la composición del grupo*. Esta debe ser estudiada teniendo en cuenta la necesidad de crear estructuras de grupo viables, pues, para que un grupo exista, debe poder desarrollar un grado suficiente de cohesión, de cooperación y de solidaridad.

Dos factores deben considerarse: el tamaño del grupo y su homogeneidad.

El *tamaño* de los grupos puede ser variable, no puede preestablecerse ningún número de participantes como regla general; lo importante es, sin embargo, que la dimensión permita la comunicación interpersonal. Más allá de veinte a veinticinco personas, los intercambios y el conocimiento recíproco se vuelven difíciles'.

La *homogeneidad* del grupo está generalmente dada por el problema, necesidad o interés común que motiva a las personas a participar en él. Otros factores de homogeneidad pueden ser tomados en cuenta tales como la edad, el sexo, la clase social, el nivel sociocultural, etc. Cuando se trata de grupos de niños o de adolescentes, la edad es un factor esencial de homogeneidad; se vuelve menos importante en los grupos de adultos. Por el contrario, en los grupos de adultos los niveles de instrucción y la pertenencia a una clase social son bastante determinantes.

Es indispensable que un grupo tenga un cierto nivel de homogeneidad a fin de asegurarle un mínimo de estabilidad y de cohesión. El tipo de homogeneidad buscada dependerá de los objetivos para el grupo, del tamaño de éste, del programa previsto, etc.

No se trata, sin embargo, de reunir para dicho grupo sólo a individuos con características idénticas, sino a personas con características compatibles entre ellas. En efecto, un cierto grado de heterogeneidad es también necesario en un grupo porque es fuente de confrontación, de aceptación de las diferencias, de conflictos; es fuente de dinamismos y de vida. Pero las diferencias demasiado importantes entre los miembros del grupo pueden volver la comunicación imposible y tornar improbable la integración del grupo.

La participación y la presencia de los miembros del grupo es la tercera variable en la elaboración del proyecto de puesta en marcha de un grupo y va a condicionar —tanto como las precedentes— la vida futura del grupo.

Con relación a la participación, se trata de definir si ésta será voluntaria u obligatoria. La participación voluntaria de las personas es un principio establecido y aceptado en el trabajo con los grupos, pero, a veces, grupos llamados de participación voluntaria son de hecho obligatorios. Por ejemplo, la mayor parte de los grupos organizados en una institución (residencia, escuela, hospital, prisión, casa de descanso, etc.), y aun gran parte de las actividades de esparcimiento de niños y jóvenes (centro al aire libre, patronato, clubes, colonias de vacaciones, etc.). Por otra parte, algunas personas pueden verse obligadas, por la presión social del entorno, a participar en grupos pretendidamente voluntarios.

Con relación a la presencia de los miembros, se trata de definir si el grupo será cerrado —es decir, un grupo en donde los miembros son fijos, tanto en lo que se refiere a su número como a su identidad— o si se tratará de un grupo abierto que permite una variación, un ir y venir de los participantes. Los grupos con fines educativos o de esparcimiento, centrados en una o varias actividades, toleran fácilmente ser abiertos, con un cierto cambio en su composición de una reunión a otra. Los grupos centrados en una acción colectiva pueden funcionar con cierta apertura si la presencia del “subgrupo dirigente” es suficientemente estable como para permitir la continuidad de la acción. Por el contrario, los grupos cuyo objetivo es aportar apoyo a sus miembros en la resolución de problemas personales, sólo pueden cumplir efectivamente estos objetivos en el marco de participación estable de los grupos cerrados.

La ***selección de los miembros del grupo*** deriva de las variables citadas precedentemente. La selección o no de los participantes en el grupo será decidida y considerada teniendo en cuenta el proyecto concreto, en la situación concreta. Es preciso, sin embargo, saber que la participación en el grupo tendrá una significación diferente según que las personas hayan sido elegidas o no por el trabajador social. En el curso del trabajo con el grupo esta significación será evocada, abiertamente o de manera simbólica.

Cuando los trabajadores sociales y el organismo conservan un gran control sobre la composición del grupo (selección de los miembros en función de los objetivos, del número, de la homogeneidad, etc.), éste tendrá tendencia a desarrollar fuertes expectativas y una gran dependencia respecto del trabajador social durante las primeras fases de su desarrollo; el proceso de autonomía del grupo será lento y progresivo y el trabajador social deberá vigilarlo. Los grupos seleccionados en forma menos personal (invitación por carta a una primera reunión en donde nadie se conoce) desarrollan más rápidamente objetivos y proyectos de actividades

autónomas (incluso, a veces, opuestas) de las del trabajador social y su dependencia será a menudo más breve. La vida real de estos grupos dependerá mucho del nivel de motivación de las personas que los componen; cuando la motivación es débil, el grupo tiene tendencia a disgregarse rápidamente.

3. Del grupo al intergrupo

A. Definición

En ciertos proyectos de intervención colectiva las personas y organizaciones implicadas sobrepasan ampliamente el marco de un solo grupo por su número y su diversidad. En una pequeña ciudad rural, el centro social es una estructura permanente de encuentro y de animación colectiva. Numerosos grupos se reúnen allí regularmente y todos los trabajadores sociales utilizan, a título diferente, los locales. El proyecto de organizar un carnaval con desfile de carrozas, concursos de decorados, baile de máscaras, y otros, es sugerido por un grupo de mujeres del centro social a la asistente social de la MSA con la que ellas se reúnen. Ahora bien, rápidamente el grupo se da cuenta de que no podrá realizar este proyecto solo, y propone entrar en contacto con un grupo de jóvenes agricultores para el préstamo de tractores que han de decorarse, con los maestros para la confección de disfraces, con los niños, con el ayuntamiento para el préstamo de locales y las subvenciones indispensables, con el animador del club de esparcimiento que anima varios grupos de niños y jóvenes, y con la cooperativa de producción y los comerciantes, etc. El proyecto de carnaval concierne en diversos aspectos a todo el mundo o casi. Cuanto más numerosos sean los implicados en la organización, mayor será su resonancia y su impacto. Este ejemplo, y se podrían encontrar muchos otros, demuestra bien la necesidad de crear una estructura de trabajo más amplia que la de un grupo para ejecutar un proyecto de este tipo.

El número de personas, de organismos y de grupos implicados a título diverso en una intervención colectiva es demasiado grande para poder trabajar juntos eficazmente. Recordemos que con más de quince-veinte personas un grupo ya no es una verdadera estructura de trabajo y que los grandes grupos tienen características particulares y técnicas de animación adaptadas a su tamaño. Para poder conciliar un tamaño de grupo suficientemente reducido y, al mismo tiempo, un número considerable de personas y organismos implicados en la acción, la estructura de trabajo ideal es el *intergrupo*. "La creación del comité intergrupo es una preocupación fundamental del trabajador social. Gracias a este sistema de acción inicial, el proceso de organización de la comunidad puede, en efecto, ser puesto en funcionamiento."

El intergrupo es una instancia de trabajo (elaboración-ejecución) en la que se reúnen las personas que representan cada una a un grupo implicado en la acción. Estas personas son las correas de transmisión de las informaciones entre los diversos grupos. El intergrupo está encargado de la coordinación y del seguimiento del conjunto, de ciertas decisiones y tareas, asegura además un rol de representación (ante las autoridades locales, para demandas de subvenciones, etc.). El intergrupo es el grupo portador del proyecto.

En el ejemplo que hemos evocado más arriba, el grupo de las mujeres, con la ayuda de la asistente social, ha puesto en funcionamiento un intergrupo con: dos representantes de su grupo (iniciativa del proyecto), un maestro, un representante del grupo de jóvenes agricultores, uno de la cooperativa de producción, uno de la asociación de padres de alumnos de secundaria, el animador, un comerciante, un representante del ayuntamiento, un representante de la asociación "Mieux vivre au pays" (Vivir mejor en nuestra tierra) y la asistente social a la vez como representante de los otros trabajadores sociales de la ciudad, y como "consejero técnico" del proyecto colectivo. Así, un intergrupo de alrededor de una docena de personas será una estructura eficaz de trabajo (por su número), llevará el proyecto a término y contará con un número considerable de participantes que pertenecen a los múltiples grupos.

B. Los actores

El intergrupo es el lugar ideal de *entrada en relación de los diferentes actores* de una intervención colectiva, lugar ideal pues se trata de un verdadero encuentro entre los actores interesados; éstos están allí, discuten juntos, sus decisiones comunes comprometen a todos. A menudo encontramos un grupo organizador que tiene contactos con los asociados para una acción, pero éstos no participan realmente y no se encuentran juntos jamás.

Cuando se proyecta la constitución de un intergrupo, es bueno invitar a participar a tres tipos diferentes de personas o de grupos:

- ✓ Aquellos que están directamente implicados en el proyecto colectivo (los jóvenes y sus padres, cuando se trata de organizar el tiempo libre de los jóvenes de la comuna; las personas mayores y los equipos de atención, cuando es cuestión de un proyecto de vigilancia médica a domicilio para personas mayores; los habitantes de la ciudad HLM y las asociaciones de barrio, cuando se plantean problemas de ordenación del espacio y de renovación de los inmuebles, etc.).
- ✓ Aquellos que, aunque directamente están menos afectados por el problema a tratar, no dejarán de interesarse por él y podrán aportar apoyo material, financiero o moral. En esta categoría de miembros se puede incluir a ciertos notables locales (el médico, el cura) o los responsables de ciertos organismos (municipio, caja de prestaciones familiares, director del instituto o directora de escuela primaria, etc.).
- ✓ La última categoría de personas invitadas a formar parte de un intergrupo está compuesta por aquellos (organismos o personas) que, sin tener un interés directo en el proyecto y sin representar un apoyo, podrían eventualmente oponerse y representar un freno a la acción colectiva considerada. Es interesante hacer participar a estas personas en el intergrupo, pues más vale tenerlas consigo que en contra, y también porque su participación directa los compromete con respecto al proyecto. "Los asociados son, pues, no sólo aquellos que pueden contribuir eficazmente al proyecto de acción, sino también aquellos que, si no son asociados, es posible que se opongan y hagan fracasar la acción."

Los diferentes actores presentes en un intergrupo estarán **condicionados por su pertenencia y su poder**. Cuando el intergrupo se crea, cada miembro aporta su pertenencia al grupo o al organismo que lo delega. Trae consigo también el lugar que ocupa en la jerarquía del organismo, lo cual condiciona su status social y le confiere un cierto grado de poder. Así, la participación del director o de la directora no será percibida de la misma manera que la del jefe de servicio o del maestro. Las diversas pertenencias y poderes hacen del intergrupo una instancia muy heterogénea, con todos los problemas que esto puede plantear para la elaboración de un proyecto común.

Además, otras pertenencias menos visibles, menos evidentes intervendrán en esta instancia. Pues un proceso de cambio concierne a todas las fuerzas vivas de un tejido social, de un barrio, de un pueblo y estas fuerzas vivas están organizadas según su pertenencia filosófica, religiosa, política, y también su pertenencia socioprofesional, su pertenencia de clase. Estas pertenencias y principalmente las políticas, tendrán un impacto no desdeñable en la marcha del proyecto sostenido por el intergrupo. El trabajador social deberá estar en situación de analizar los juegos políticos, las oposiciones y conflictos que se manifiestan en el intergrupo pero que tienen otros orígenes queda acción en curso. Las luchas de poder podrán ser intensas, y a todos les beneficiará ver claro.

Los diferentes actores de un proyecto colectivo tienen intereses y motivaciones específicas para participar en él, pero estos intereses pueden ser muy diferentes unos de otros. Los **objetivos perseguidos** por los diferentes grupos representados van a colorear de manera particular el proceso de acción.

Para que el intergrupo se constituya y llegue a ser verdaderamente grupo portador del proyecto, es indispensable obtener el acuerdo de todos sobre los objetivos a alcanzar. Estos objetivos serán una especie de mínimo, el común denominador; representan el punto de acuerdo de todos después de negociaciones y compromisos.

C. Estructuración del intergrupo

Una vez que exista acuerdo sobre los objetivos a alcanzar, quedan por definir las modalidades y los medios. Una de las modalidades es la estructuración del intergrupo; ésta puede tomar formas diferentes según el tipo de acción y el número y la calidad de los actores. Esta estructuración puede variar con el tiempo, pero es preciso que sea clara y que todos puedan reconocerla.

La estructuración clásica aunque ideal, pues raramente se presenta de esta manera sobre el terreno, es la del intergrupo compuesto de un representante por grupo ya existente, que podría esquematizarse de la manera siguiente:

Esta estructuración permite imaginar una posición igualitaria de cada participante, puesto que cada uno representa a un grupo. Ahora bien, en todo medio social los diversos grupos son clasificados en un orden particular: los que gozan de mayor consideración y prestigio, aquellos otros que son poco conocidos; hay grupos dinámicos y emprendedores, hay otros que existen desde hace tiempo pero son poco dinámicos, que tienen sólo algunos participantes. El lugar ocupado por el grupo en el aprecio y la jerarquía de valores del medio social, tendrá necesariamente un impacto sobre la posición de su representante en el seno del intergrupo. Así, una realidad que al principio parece muy simple, se convierte en una situación muy compleja y difícil de analizar.

La estructuración de un intergrupo se hace a menudo con personas que provienen de horizontes diversos: algunas representan grupos, otras organizaciones, otras aun participan a título personal, sin representación definida. Este tipo de estructuración da un esquema diferente del anterior:

Las diversas pertenencias formales muestran bien la pluralidad de situaciones presentes en este tipo de figura. Este análisis de las posiciones y representatividad de cada miembro del intergrupo debe realizarse con cuidado para poder comprender, a continuación, las diferentes posiciones que no dejarán de aparecer.

A medida que la acción avanza, el intergrupo puede proveerse de **nuevas estructuras**. Por ejemplo, constituir un **grupo de apoyo** compuesto de notables, de responsables de organismos, de autoridades electas locales y otras personalidades que no podrán participar directamente en los trabajos, pero cuyos apoyos moral y material son importantes para la continuación del proyecto. Este "grupo de apoyo" se reunirá con poca frecuencia; no obstante, sus miembros serán regularmente informados de los avatares del proyecto. El intergrupo podrá también organizar "comisiones de trabajo" o de estudio (según sus objetivos) una vez que las tareas se hayan determinado. Por ejemplo, una comisión "de publicidad e información" para difundir, informar, estar en relación con la prensa y las radios locales; una comisión "de exposición" para organizar la exposición prevista sobre el tema; una comisión "de documentación" destinada a informar sobre todos los elementos necesarios para el proyecto, etc. En cada etapa del proceso de intervención colectiva, pueden surgir comisiones, constituirse o, por el contrario, cumplir su función y dejar de existir. Este trabajo estructurado en comisiones es un buen medio para hacer participar activamente a un número considerable de personas.

Estos tipos de estructuras tan sólo son mencionadas aquí a título indicativo. Cada estructura tiene sus ventajas y sus inconvenientes, pero ellas permiten funcionar, organizarse, avanzar en el proyecto.

Uno de los problemas que se plantea a toda estructuración de un intergrupo es el de las **representaciones y delegaciones**. Hemos hablado de representantes como si esto fuera evidente. Ahora bien, representar a un grupo implica aportar en otro lado la opinión, el pensamiento, la decisión de este grupo; no es suficiente, en absoluto, formar parte del grupo para representarlo. En un funcionamiento ideal el representante del grupo es delegado por

éste para representarlo ante el intergrupo. Esta delegación confiere un poder (de representar al grupo, hablar en su nombre) pero también conlleva obligaciones, principalmente la obligación de informar y de rendir cuenta al grupo, y también de recurrir a él en caso de decisiones para las que no ha recibido instrucciones o mandato. Cuando las personas no tienen ideas claras con respecto a las representaciones y delegaciones, puede producirse una gran confusión:

- los representantes de un grupo no informan nunca acerca de lo que pasa en el intergrupo ni del proceso emprendido; este grupo no será un apoyo y apenas participará en la acción colectiva;
- los representantes de un grupo no han sido jamás delegados por él para representarlo; ellos se han atribuido la representación porque forman parte del grupo pero no tienen su consentimiento expreso;
- los representantes del grupo sobrepasan las instrucciones recibidas y comprometen al grupo en decisiones o acciones que éste rechaza. El grupo se retira, surgen controversias y malentendidos.

Todas estas situaciones conflictivas y esterilizantes podrían ser evitadas, o, al menos, clarificadas, si los miembros del intergrupo asegurasen con competencia y responsabilidad sus delegaciones. Para que la estructura en el intergrupo sea clara, conocida por todos y fácilmente detectable, es indispensable la clarificación de las delegaciones recibidas por cada persona, y, por tanto, la representación real de los grupos y organismos que ellas aseguran.

D.El Trabajador Social en el intergrupo

El lugar del trabajador social no es el mismo que el de otros miembros del intergrupo. El trabajador social persigue sus objetivos profesionales de acuerdo con las orientaciones de política social de su servicio empleador; no puede abrazar los mismos objetivos y opciones que los miembros del intergrupo. Su lugar es, no obstante, fundamental en el inicio del proyecto de acción colectiva, pues aporta un número considerable de conocimientos del terreno que la población no tiene: conocimientos legislativos y conocimientos de los organismos sociales, de los grupos, de las asociaciones, de las "personas recurso", de los circuitos y procedimientos institucionales, de los recursos disponibles, etc. El trabajador social está bien situado para ayudar en la puesta en funcionamiento de un grupo o de un intergrupo; reunir a los diferentes actores, ponerlos en relación, ayudarlos a clarificar los objetivos y los medios, forma parte de su rol y de sus competencias profesionales.

A continuación, el trabajador social podrá asumir un rol de consejo técnico, de guía, y aportar al intergrupo los conocimientos necesarios para el buen funcionamiento de un grupo, los elementos de análisis para elucidar los fenómenos de dinámica de grupo, de representación, y también las sugerencias y propuestas que pueden ayudarle a alcanzar sus objetivos.

El rol educativo del trabajador social en el intergrupo es un aspecto que no debe descuidarse. Según el profesor E. Di Carlo, la actitud educativa en la conducción de los grupos es la que con mayor frecuencia adoptan los trabajadores sociales; ésta consiste en aportar al grupo

informaciones elegidas en función de su oportunidad, *orientaciones* y *modelos* socialmente valorizados, y en enseñarles a vivir de manera solidaria. En la actitud educativa, el trabajador social va al encuentro del grupo "para darle elementos modeladores de acción, comprensión y comportamiento". En efecto, las personas que forman parte de un intergrupo realmente no han aprendido jamás a trabajar en grupo, todas han tenido experiencias de vida en grupo más o menos enriquecedoras que tendrán tendencia a reproducir. Las intervenciones del trabajador social" destinadas a enseñarles a trabajar en grupo y a desarrollar la cooperación y la ayuda mutua afectarán el proceso espontáneo del grupo.

El lugar del trabajador social en el intergrupo es el del técnico, del experto calificado, que pone sus competencias al servicio de los proyectos de los usuarios.

Notas bibliográficas:

1. Refiérase el lector al capítulo 2, párrafo 1, punto c.
2. Para la intervención individual y familiar, referirse a: *Méthodologie de l'intervention en travail social*, del mismo autor, op. cit.
3. Ver De Robertis, C., "Définition du concept d'aide et d'accompagnement en service social" en *Revue française de service social*, 3^o trimestre 1983, n° 138, París.
4. Ref. al capítulo 3, "La encuesta sociológica" y al capítulo 5, "El estudio del medio".
5. Anciaux, Alain, *L'analyse communautaire*, Ministère de la Communauté française, col. Documentation ouverte, dossier n° 6, Bruselas, 1984, p. 39. Ver también: Salberg, J. F. y Welsh-Bommard, Suzanne, *Action communautaire, une introduction*, Economie et Humanisme, ed. Ouvrières, París, 1970, p. 90 y ss.
6. Ciertos párrafos están extraídos de *Méthodologie de l'intervention en travail social*, op. cit., p. 211 y ss.
7. Ver capítulo 6, "Análisis de los grupos".
8. Mutualidad social agrícola.
9. Ver capítulo 9, "Intervenciones específicas con los grandes grupos".
10. Rupp, Marie-Antoinette, *Le travail social communautaire*, col. Mésopé, Privat, Toulouse, 1972.
11. Volveremos más adelante sobre el rol de los trabajadores sociales en el intergrupo.
12. De Robertis, C., "Éléments sur le processus de travail social communautaire" en la revista *Forum*, n° 22, mayo 1982, París.
13. Ref. al capítulo 2, p. 32.
14. Di Carlo, Enrique, *Perspectivas en la conducción de grupos*, Hvmánitas, Buenos Aires, 1983, p. 113 y ss.
15. Ver el capítulo siguiente, "La intervención con los grupos".

8

LA INTERVENCION CON LOS GRUPOS

La intervención del trabajador social se dirige a diversos grupos: grupos grandes o restringidos; grupos naturales existentes en el tejido social, tales como las asociaciones, los grupos informales de vecindad, los grupos militantes y de voluntarios; grupos e intergrupos que él mismo ha contribuido a constituir y poner en relación. En el curso de su intervención, el trabajador social emplea diversas herramientas: técnicas de animación de reuniones, actividades soporte, procedimientos para tomar decisiones o resolver conflictos.

Desarrollaremos el conjunto de estas herramientas en este capítulo; no obstante tales herramientas de intervención tan sólo adquieren sentido cuando se las incluye en un proceso metodológico, cuando se las relaciona con los objetivos perseguidos por el trabajador social, con los cambios a alcanzar y con la evaluación de la situación tal como es percibida por éste y las personas interesadas. Del mismo modo que un carpintero calificado —que tiene siempre con él un número considerable de instrumentos diversos (sierras, limas, cepillos, martillos, etc.), de diferentes tamaños, y útiles en diferentes momentos del proceso de trabajo unos para cortar, otros para ajustar, otros para pulir, otros para asegurar las terminaciones—, el trabajador social tendrá a su disposición sus utensilios. Depende de él el utilizarlos con desenvoltura en el momento deseado, para asegurar un proceso de trabajo que lleve de la idea de un proyecto a su realización.

En el seno de un grupo, los trabajadores sociales se ven obligados a ejercer roles y funciones diversos. Podrán, a veces, asumir el rol de animadora de una reunión. Podrán ser también un elemento motor para poner en relación personas y grupos. Pueden, igualmente, ejercer una función de ayuda al grupo para constituirse, para definir objetivos, para aprender a funcionar y a ejecutar tareas comunes. La ayuda puede también dirigirse a cada persona miembro del grupo a fin de que encuentre su lugar en él y de que aporte toda su colaboración a la acción común. Por su presencia, sus propuestas, la utilización que hacen de ciertos apoyos de actividades, los trabajadores sociales influyen constantemente en la vida interna y externa de los grupos con los que trabajan.

El trabajador social ocupa, en efecto, un lugar central en el seno del grupo: es el representante de una institución o de un organismo, que le confiere mandato, es también un miembro del cuerpo profesional con sus saberes, sus competencias técnicas comprobadas por un diploma reconocido. Es, pues, portador de la doble autoridad que deriva de su pertenencia institucional y profesional. El trabajador social se convierte entonces en objeto de identificación —positiva o negativa— para los miembros del grupo; lo que él hace, lo que dice, lo que propone tiene un peso y un impacto más importantes que si se tratara de cualquier otro. A causa de la considerable influencia que puede así ejercer, el trabajador social se encuentra en el corazón mismo de las interacciones del grupo: influye en sus normas, estimula a los miembros, facilita las relaciones en el seno del grupo, y también entre el grupo y el exterior.

Este lugar central del trabajador social hace surgir, por otra parte, preguntas de orden deontológico y operativo, y contradicciones a veces difíciles de resolver. Exige —como en el trabajo con individuos y familias— una mirada sobre sí, una evaluación de sus propios comportamientos relacionales, una comprensión de sus propias necesidades y de su modo de funcionamiento en un grupo. Esta comprensión de sí y de su relación con los otros en grupo,

facilitará al trabajador social el dominio y el distanciamiento necesarios. Debe, en efecto, poder utilizar sus competencias y su lugar central al servicio de los proyectos del grupo y no utilizar el grupo para cubrir sus propias necesidades —por otra parte legítimas— de afecto, de reconocimiento, de poder, de prestigio. El reconocimiento de sus necesidades legítimas y la percepción de sus comportamientos relacionales le ayudarán a dominar mejor su trabajo con los grupos y a utilizar las diversas técnicas de intervención de manera creativa y dinámica. Es lo que en la tradición del trabajo social se llama “la utilización consciente de sí”. Es decir, el uso reflexivo y competente de herramientas diversas, entre las que se encuentra la relación entre el trabajador social y el grupo. “La utilización consciente de sí y de las actividades del grupo significa que toda intervención o toda actividad del trabajador social en su grupo debe ser el resultado de un proceder racional, de una elección reflexiva ligada a la vez a un análisis inicial y periódico de las necesidades del grupo, a los objetivos que se ha fijado y a sus capacidades del momento. Concretamente, esto significa que la intervención del trabajador social no es el fruto del azar ni la aplicación de técnicas construidas de antemano (plan, receta o *lie*), sino más bien una adaptación constante a la situación del grupo de la planificación y de la intervención”. Es la capacidad de justificar, de explicar cada uno de sus actos como intervenciones que persiguen un objetivo determinado, y no como simples actuaciones fortuitas, lo que caracteriza la conducta profesional y el saber-hacer del trabajador social.

Todo esto debe estar presente en el ánimo durante la lectura de este capítulo sobre la intervención en los grupos. Examinaremos aquí las diversas herramientas del trabajador social en los grupos: los medios para favorecer la puesta en marcha de una reunión, los que facilitan el procedimiento y el trabajo, los que facilitan el desarrollo afectivo del grupo y la ayuda personalizada a los individuos en su seno. A continuación, trataremos la utilización creativa del programa de actividades y el aprendizaje de la evaluación.

1. Medios para favorecer la puesta en marcha de una reunión

En una primera reunión entre personas que no se conocen, o que se conocen superficialmente, la preocupación del trabajador social o de los organizadores será la puesta en acción de todos los medios que faciliten el encuentro y el intercambio. Una acogida cálida, un ambiente informal, ayudan a disminuir la intimidación y el miedo inevitables en los participantes de una reunión.

Algunos medios relativos a la *disposición del espacio y del mobiliario* pueden contribuir a crear un ambiente confortable y relajado. El espacio será organizado en función del tamaño del grupo: un gran grupo amontonado en una sala pequeña tendrá una sensación de ahogo, mientras que un grupo pequeño en una sala inmensa se sentirá como una gota de agua en el océano. Convendrá, pues, que el tamaño del lugar de reunión esté en relación con el número de personas que componen el grupo. Sin embargo, ciertos artificios permitirán crear un ambiente físico propicio al intercambio cuando no se reúnen las condiciones óptimas. Así, un biombo o algunos muebles pueden delimitar un rincón de una sala grande, lo cual permite a un grupo pequeño encontrar cierta intimidad; las sillas livianas y la ausencia de muebles grandes reducirán la sensación de amontonamiento cuando un grupo numeroso se reúne en una sala pequeña.

Las condiciones de luz, ventilación y temperatura deben también tomarse en cuenta en la preparación del local antes de la reunión.

En cuanto al mobiliario, el trabajador social evitará todo aquello que dé un carácter formal y todo lo que aumente la desigualdad entre las personas, pues el sentimiento de desigualdad refuerza la intimidación y la pasividad, y no favorece, pues, ni la producción del grupo ni el placer de encontrarse. Todo lo que va en contra de un clima cálido e informal debe ser descartado cuidadosamente, pues es en un clima tal donde los grupos se convierten en un lugar constructivo de trabajo y de intercambio. Así, se evitará el estrado, se preferirán las mesas redondas u ovales a las cuadradas o rectangulares, pues aquéllas permiten a cada persona ver mejor a las demás, las sillas se dispondrán en círculo. En la medida de lo posible se elegirán asientos del mismo tipo y dimensiones, y si entre las sillas dispares algunas tienen aspecto de sillones imponentes, se cuidará de que los organizadores de la reunión no se sienten en ellos, pues su estatuto privilegiado se vería reforzado por la importancia del asiento.

Otras intervenciones tienden a **romper el hielo**, es decir, a favorecer el encuentro y el intercambio entre las personas. Cuando los participantes no se conocen y vienen a la reunión por primera vez, el sentimiento predominante es la intimidación y el temor a lo desconocido. Las personas intimidadas manifiestan una serie de resistencias a participar en la vida del grupo: se quedan aparte, eligen un rincón alejado de la sala para sentarse, adoptan una actitud de espectadores y no intervienen personalmente durante los intercambios, manifiestan fuertes reticencias frente a las sugerencias o propuestas hechas por los demás. Para **disminuir la intimidación** de las personas asistentes a la reunión, pueden resultar útiles ciertas intervenciones:

- Acoger individualmente a cada persona a medida que llega y presentarla a una o dos personas;
- Incitar al grupo a comenzar por una presentación, breve pero significativa, de cada uno, es decir, pedir que cada participante se presente diciendo dos o tres frases sobre sí mismo y sobre los motivos de su participación en la reunión. Estas presentaciones son posibles cuando nos encontramos con grupos de tamaño medio (menos de 25) o grupos pequeños (menos de 12);
- Evitar introducir la reunión, con largas exposiciones explicativas hechas por el trabajador social o los organizadores y, en su lugar, ceder rápidamente la palabra a los participantes con una pregunta abierta planteada a cada uno. Esta podría ser — después de un breve recordatorio de los objetivos de la reunión que cada uno reaccione ante los objetivos propuestos y comparta sus opiniones y sugerencias con los demás.

Cada trabajador social encontrará otras maneras de actuar, confrontado a la tarea de facilitar la puesta en marcha de una reunión y el primer encuentro de un grupo, en función del tipo de grupo, de los objetivos de la reunión y de los medios de que disponga.

2. Intervenciones destinadas a favorecer la producción del grupo

La producción del grupo es todo lo que se refiere al trabajo, lo que el grupo organiza, elabora, pone en funcionamiento. Esto afecta, principalmente, a los grupos de trabajo (equipos, comisiones, consejos, etc.) de dimensión reducida (menos de 15 personas), pues es realmente difícil trabajar en un grupo más numeroso. Si es más grande, las subdivisiones pueden demostrar ser necesarias para un trabajo eficaz.

A. Clarificar los objetivos

Una primera intervención consiste en clarificar los objetivos de la reunión y las expectativas de los participantes. Los objetivos de una reunión serán definidos respondiendo a la pregunta: ¿Qué queremos hacer (conseguir, obtener, elaborar, organizar, definir) juntos a lo largo de la reunión? Y, eventualmente, en las reuniones siguientes. Y la respuesta a esta pregunta, utilizando el verbo elegido, nos dará el objetivo de la reunión de trabajo:

- elaborar un programa de actividades para los jóvenes del barrio;
- hacer el inventario de los recursos existentes para las personas mayores;
- definir una estrategia de trabajo con el municipio;
- organizar una kermese para la escuela comunal.

En estos ejemplos hemos elegido voluntariamente verbos de acción para definir los objetivos de una reunión de trabajo puesto que ésta está centrada en la producción. Pero otros verbos señalan objetivos de reuniones sin por ello indicar la necesidad de una acción inmediata:

- estudiar el problema del absentismo escolar;
- reflexionar sobre los distintos proyectos de ordenación del espacio;
- buscar los datos para el estudio del medio;
- intercambiar ideas sobre la situación de cada persona;
- informarse sobre..., etc.

Los objetivos de una reunión se definen por el verbo utilizado que indicará el tipo de acción a emprender durante la reunión. Si se dice que el objetivo es "intercambiar ideas sobre las actividades de los jóvenes del barrio", o "elaborar un programa de actividades para los jóvenes del barrio", o aun "organizar las actividades de los jóvenes del barrio", el resultado de la reunión será, por fuerza, diferente, mientras que su tema, "las actividades de los jóvenes del barrio", permanece idéntico. En efecto, un mismo centro de interés puede dar lugar a objetivos diferentes y es muy útil distinguir ambos. El contenido propiamente dicho —el tema de que se trata— puede atraer el interés de numerosas personas, sin que por ello compartan todas las mismos objetivos para la reunión. Tomemos un ejemplo: el tiempo libre de los niños de 10 años es un tema que interesa a varias personas de la asociación de padres de alumnos que se reúnen en torno a este contenido; ahora bien, si no se dan los medios para elaborar

juntos los objetivos, se puede afirmar que algunos saldrán de la reunión muy decepcionados. En efecto, si no se definen previamente los objetivos comunes, cada persona perseguirá aquellos por los que ha venido: el Sr. R querrá organizar el tiempo libre de los niños de 10 años, mientras que la Sra. N deseará inscribir a sus hijos en las actividades existentes, y el Sr. Y espera ser informado acerca de lo que existe y recoger la opinión de otros padres sobre el tema. Con demasiada frecuencia asistimos a reuniones de trabajo en donde no se sabe muy bien lo que allí se hace, donde persiste una cierta confusión, a pesar de la buena voluntad de los participantes y de los animadores, y de las que se sale con fuerte sentimiento de insatisfacción, diciendo “he perdido el tiempo, si lo hubiera sabido no venía”.

Este fenómeno —lamentablemente, tan frecuente— es debido, sobre todo, a la falta de clarificación de los objetivos de trabajo. Se asiste a una reunión sobre “la primera infancia” (contenido) pero se omite clarificar: ¿se está allí para hacer juntos qué? ¿Para reflexionar, intercambiar, organizar, informarse, obtener equipamientos, elaborar una política sanitaria de la primera infancia...?

El tiempo dedicado al principio de la reunión a clarificar los objetivos (lo que queremos hacer juntos) no es nunca tiempo perdido, y se recuperará con creces más tarde. Compartir cada miembro los objetivos y las expectativas respecto de la reunión y su contenido es con frecuencia, una buena entrada en materia en la primera reunión de un grupo.

B. Organizar el grupo

Otra intervención destinada a favorecer la producción consiste en proporcionar herramientas de organización del grupo:

- **Organización del tiempo:** definir la duración de la reunión (¿a qué hora vamos a terminar la reunión?); definir el ritmo de los encuentros (¿cuántas reuniones serán necesarias para perseguir nuestros objetivos?), la periodicidad (¿todas las semanas, todos los meses?).
- **Organización del contenido:** darse un orden del día y ponerse de acuerdo sobre el orden de prioridad de los puntos a tratarse. ¿Qué punto será visto rápidamente? ¿Qué puntos serán tratados con más amplitud? ¿Cuáles primero, cuál último? A veces se asiste a reuniones que llegan hasta fijar los minutos de que dispone cada persona inscrita para tratar un punto del orden del día. Estos procedimientos, corrientes en grupos grandes muy formalizados (asamblea general de una central sindical, o congreso de una organización profesional -o política), no se deben favorecer en los grupos restringidos, en donde las relaciones cara-a-cara son posibles y deben, éstas sí, privilegiarse. La utilización del encerado (o papel) es muy práctica como herramienta de organización del contenido: el organizador señala en él el orden del día y las principales decisiones que se vayan tomando sobre cada punto. Eventualmente, anotará en él, de manera sintética, las diferentes posiciones expresadas y las decisiones tomadas.

- **Organización de la memoria del grupo:** procurarse los medios para guardar las trazas de la actividad del grupo, de su proceder. Un legajo con las copias de cartas, convocatorias, invitaciones, programas, etc., clasificados por orden cronológico, es, a veces, suficiente. Algunos grupos tendrán necesidad de realizar un acta de cada reunión con el fin de tener una memoria más detallada de su trabajo. Si éste es el caso, la organización de turnos para tomar notas y redactar es una manera de hacer participar a todo el mundo. Este procedimiento no es utilizado a menudo con los grupos de la población, pues se necesitan capacidades de redacción, de síntesis, de organización del pensamiento escritas propias de las capas medias o llamadas "intelectuales". Pero cada grupo puede elegir sus propios medios de organizar su memoria. Recientemente, en una exposición, en un pueblo provenzal, de figuras y belenes tradicionales, la asociación organizadora ponía a disposición del público álbumes con los recortes de prensa local que describían sus actividades ¡desde hacía veinte y nueve años! Tres grandes libros, el primero ya amarillento, eran los orgullosos testigos del dinamismo, de la perseverancia y de la acción cultural del grupo.

C. Facilitar los intercambios

Las intervenciones destinadas a facilitar los intercambios y la circulación de la palabra son igualmente útiles para la producción del grupo. A menudo consideradas como intervenciones que corresponden al animador de la sesión, esta facilitación de las comunicaciones puede ser desempeñada por todos y cada uno de los miembros del grupo. Digamos, no obstante, que el responsable y/u organizador de la reunión, se sentirá más involucrado si el grupo tiene dificultades en este ámbito.

Las dificultades más frecuentes son: nadie osa tomar la palabra; las digresiones alejan al grupo de los objetivos perseguidos; los silencios se instalan; algunas personas no intervienen nunca; otras personas hablan todo el tiempo. He aquí el tipo de obstáculo a la comunicación al que todo grupo se enfrenta, pero el animador poco experimentado, el trabajador social que se inicia en una intervención colectiva, será rápidamente presa del pánico y correrá el riesgo de realizar actos irreflexivos. ¿Qué hacer para facilitar los intercambios, cómo proceder? No existe la frase milagro que bastaría aprender de memoria y sacarla en el buen momento para desbloquear toda situación de este tipo. Sin embargo, algunas reflexiones pueden servir de guía; más tarde un poco de experiencia permitirá al trabajador social adquirir mayor seguridad en este rol de facilitación de los intercambios.

A menudo, *el silencio* que se instala en el grupo es una de las preocupaciones del animador, particularmente cuando se trata de un grupo de discusión. Cuando se produce el silencio, lo primero que debe hacerse es interrogarse sobre su significación. El silencio es un mensaje, a veces difícil de descifrar, pues puede significar cosas diferentes.

El silencio al principio del intercambio, la dificultad en tomar la palabra cuando se lanza el debate, son muy frecuentes debido a la intimidación sentida en un grupo donde uno no se conoce aún lo suficiente. En este caso, para favorecer la toma de palabra, el animador puede plantear preguntas abiertas, invitando a compartir las reflexiones, por ejemplo: "¿Qué piensan

de...?", "¿Qué sentimientos les inspira esto?", "¿Qué tipo de reflexión suscita en ustedes?", etc. Esperar un poco, dejando que el silencio se prolongue, utilizar una comunicación no verbal "activa": la mirada, los gestos, una mímica que estimule al grupo. Cuando el silencio es debido a la intimidación, es preciso evitar plantear preguntas muy generales que no piden una respuesta u otras tan específicas que se pueden responder por un sí o un no, tales como: "¿Les ha gustado la película?" El animador, confrontado al silencio del grupo, puede estar tentado de interpelar a una persona del grupo: "Usted, señora, qué tiene que decirnos sobre..."; este tipo de interpelación produce, a menudo, el efecto contrario: prolonga el silencio, pues la persona se siente agredida y el grupo, cada vez más incómodo.

Pero los silencios tienen también otras significaciones. Un silencio debido a la reflexión del grupo, puede prolongarse algunos minutos y el animador cuidará de no interrumpirlo demasiado pronto, éste podrá recomenzarlo enseguida con un comentario del estilo: "Después de esta pausa, veamos si podemos compartir la reflexión de cada uno sobre...".

Cuando el silencio es debido a una fuerte emoción, bien porque el grupo se encuentre conmovido, o bien porque se manifiesten subterráneamente corrientes de agresividad y de hostilidad, el intercambio tan sólo puede instaurarse después de la libre expresión de la animosidad, de los sentimientos de unos y otros. La capacidad del trabajador social para percibir la significación de un silencio, su sensibilidad para detectar las corrientes afectivas subyacentes, su tacto para reiniciar el intercambio sin enojarse, sin agredir o herir a los miembros del grupo, su proceso de comprensión del grupo y su dominio de las propias emociones, son las bazas más seguras para facilitar el intercambio y la comunicación.

Hay otros fenómenos que pueden necesitar también las intervenciones del trabajador social: es el caso de las **digresiones**, los cambios de tema, las anécdotas u otros mensajes que alejan a la discusión de su objetivo. Son frecuentes en los grupos centrados en la tarea. Puede tratarse de un intervalo, de una pausa que permite descansar, divertirse (las bromas y anécdotas tienen frecuentemente esta función), o puede tratarse de una huida ante un tema que se quiere evitar o que conlleva compromisos importantes. En este caso es preciso evitar enzarzarse en una discusión paralela, es preciso también evitar las reprimendas al grupo o su culpabilización: "Puesto que no están interesados por...". Por el contrario, el trabajador social podrá incitar al grupo a despejar el camino, a ver en qué momento se ha desviado del tema, qué significa esta digresión, qué aporta como aclaración con respecto al tema de discusión, etcétera.

En todos los grupos se encuentran, habitualmente, **miembros que hablan poco**, y su actitud es evocada en un momento u otro. Las personas que hablan poco intimidan a los otros, pues éstos no saben qué piensan o sienten aquéllas. Son percibidas a veces como una amenaza (crítica, censura, voyeurismo), otras veces, como una gran incógnita. Tomar la palabra es, ciertamente, muy importante en un grupo, pero también es verdad que un grupo necesita personas que escuchen. Por otra parte, es imposible medir la participación de un miembro del grupo sólo en función del número de veces que toma la palabra. La expresión verbal es sólo uno de los parámetros de la participación en una reunión; la persona que habla poco puede participar en el grupo por su nivel de escucha, por su presencia "activa" en un plano no

verbal. Podemos, en efecto, decir que un miembro participa en una reunión cuando comparte los objetivos y las realizaciones del grupo, cuando se identifica con el grupo y se complace en su pertenencia, cuando se siente implicado por el éxito de los proyectos y asume ciertas responsabilidades. Dicho esto, la persona que habla poco puede ser estimulada a hablar más de diversas maneras: en los intercambios en pequeños subgrupos (4 o 5 personas), donde todos pueden tomar la palabra y la intimidación es mínima; pidiéndole que presente un informe, o que haga un trabajo para presentar al grupo en la siguiente reunión; o aun invitándolo a dar su opinión sobre temas que domina. La plena participación de cada uno de los miembros del grupo se conseguirá cuando se instaure un clima de seguridad y confianza. Favoreciendo este clima de confianza, el trabajador social obtendrá los mejores resultados en cuanto a la participación de los miembros que hablan poco.

Es más fácil, ciertamente, para el trabajador social hacer aceptar a una persona que habla poco, y estimularla a hacerlo más, que limitar a las personas que hablan demasiado. Estas son, a veces, elementos terribles para el buen funcionamiento de un grupo. El (o la) que habla demasiado, puede seguir su propio hilo de pensamiento y olvidar completamente a quién se dirige. Puede tomar la palabra durante largos minutos y no percibir el efecto que produce en los otros. Se trata, a menudo, de personas que toman fácilmente la palabra y que no tienen miedo de expresarse ante un público, incluso numeroso. Tienen tendencia a dominar a los otros y desencadenan en el grupo una tendencia a dejarse dominar y a desinteresarse. Es un verdadero círculo vicioso en donde los dos extremos se refuerzan recíprocamente, pues su presencia aumenta la pasividad de los otros miembros y la pasividad del grupo les deja aún más espacio de palabra disponible.

Las personas que hablan demasiado pueden ser ayudadas de diferentes maneras:

- El trabajador social puede dirigirse al grupo y pedir a los otros que expresen su pensamiento y sus opiniones;
- Puede hacer ciertas constataciones sobre la comunicación en el grupo, por ejemplo, quién habla a quién, número de veces que cada uno toma la palabra, etc., y favorecer una toma de conciencia del fenómeno citado;
- Puede también tratar de canalizar hacia otra parte el dinamismo de la persona en cuestión, confiándole ciertas tareas como la de ser relator del grupo, o hacer las actas de la reunión, o incluso hacer la síntesis de los intercambios en el encerado y presentarla al final de la reunión, animar los debates procurando que todo el mundo pueda expresarse, etc.

Las intervenciones destinadas a facilitar la comunicación permiten superar las dificultades ligadas a las interacciones entre los miembros del grupo; podrán ser necesarias otras en las situaciones de tensión o de conflicto entre personas o subgrupos, en las "luchas de influencia" entre diferentes líderes, en las oposiciones marcadas por opciones diferentes en cuanto a los valores de referencia y a las elecciones vitales. En todos los casos, el trabajador social podrá centrar su atención en clarificar las posiciones, las opiniones y las fuerzas en juego. La aceptación de las diferencias y la posibilidad de trabajar juntos a pesar (o a causa) de estas diferencias es un rico, y a veces largo, aprendizaje en la vida de un grupo. Sólo las

intervenciones del trabajo social en una dimensión colectiva favorecen plenamente este aprendizaje, que casi no aparece en la intervención individual.

D. Facilitar la toma de decisiones

Nada más penoso que la sensación de estar dándole vueltas a un tema durante dos horas en una reunión "sin sacar nada en claro", "sin concretar nada". En estos casos, se trata con frecuencia de dificultades para seguir un proceso de toma de decisiones claro y preciso. La toma de decisiones es la piedra angular para un grupo centrado en la producción. Esta es facilitada, si los intercambios son cálidos y aceptables para los miembros y si el grupo ha adquirido la capacidad de trabajar respetando las diferencias individuales.

En su intervención, el trabajador social procurará ayudar al grupo a:



Estos tres tiempos son distintos y los tres son necesarios para la producción del grupo.

En primer lugar, la **elaboración de una decisión** necesita un tiempo de clarificación: la formulación del o de los problemas debe ser clara, precisa, y es importante asegurarse de que todos los miembros se encuentran en el mismo nivel de comprensión, y de que cada uno dispone de todas las informaciones. Este tiempo de clarificación, de intercambio y de compartir informaciones será más o menos largo según el tipo de decisión a tomar; cuanto más importante es una decisión y más compleja la realidad, más necesario será darse el tiempo de explorar todos los datos del problema. Esta fase exploratoria permite la expresión de todos los miembros, la puesta en común y la confrontación de las opiniones, apreciaciones y sentimientos de cada uno en torno al tema en cuestión. Es útil pedir a un grupo que contemple todas las posibilidades imaginables de decisión y extraiga las consecuencias prácticas para cada una. Este tipo de ejercicio permite al grupo no quedar fijado en la primera posición enunciada por un miembro, o en la opinión del miembro más influyente. Ello obliga al conjunto a un trabajo de reflexión y de apertura, y favorece la expresión de ideas nuevas y/o diferentes. Durante el intercambio, el trabajador social tomará nota de las diferentes propuestas, subrayará sus puntos comunes y sus diferencias; en una palabra: hará un trabajo de síntesis y de organización: retranscripción de lo que se ha dicho. La reflexión sobre las consecuencias de cada propuesta de decisión (materiales, prácticas, relacionales, financieras, etc.) permitirá al grupo apreciar las posibilidades de realización concreta y tener en cuenta las realidades, los obstáculos y las posibilidades ofrecidas por la situación.

A lo largo de esta exploración podrán aparecer conflictos, tensiones y desacuerdos: se deben a la expresión de puntos de vistas divergentes. Estos conflictos y tensiones son normales, e incluso positivos, en un grupo. En efecto, un grupo que permite la expresión de las diferencias, que tolera puntos de vista opuestos, que acepta y explora el conflicto en su seno es, por otra parte, un grupo que da una gran seguridad a sus miembros, para los cuales su supervivencia es primordial.

Después de esta fase de exploración del problema, viene el momento de *fijar una opción*. Cuando se ha hecho esta elección, es preciso asegurarse de que cada persona la ha asimilado bien y que todos se sienten comprometidos con ella. Pues esta decisión conllevará para cada uno tareas a compartir, asumidas individualmente, pero cuya responsabilidad será colectiva. No sirve de nada tomar decisiones que no tienen efecto alguno. Pues los medios de realización de las decisiones son tan importantes como la elección misma.

A lo largo del proceso de toma de decisiones, el trabajador social puede aportar al grupo sugerencias y reflexiones. Estimulará al grupo a experimentar diferentes formas de toma de decisiones y le informará sobre las diferentes etapas a respetar, sobre los diferentes tipos de decisiones a tomar (urgentes o no, vitales o accesorias). Guiar a los miembros del grupo en este aprendizaje es una tarea fundamental. En primer lugar, porque el entrenamiento que ellos adquieren les será útil posteriormente cuando participen en otros grupos y les ayudará a convertirse en actores de la vida social. Además, porque el proceso de toma de decisiones se encuentra en el corazón mismo de todo proceso de influencia en el grupo. En efecto, la decisión tomada en grupo, con una participación real de todos, compromete a cada persona a atenerse a ella, compromete a cada uno a cambiar sus actitudes y sus comportamientos. Mientras que una decisión tomada precipitadamente, más o menos impuesta por un líder o por el trabajador social, considerada por los miembros del grupo como impuesta desde el exterior, tendrá poca influencia sobre el comportamiento de cada uno y casi no los comprometerá.

E. Estimular la creatividad

Un último tipo de intervención favorecedora de la producción del grupo es la facilitación de la expresión creativa. Se trata de estimular la creatividad del grupo, su capacidad de imaginar, de soñar, de esperar; y después, su capacidad de hacer, de concretar lo que ha imaginado.

No es suficiente decir a los miembros de un grupo "sean creativos, imaginen cosas nuevas" para que el milagro se produzca. Pero ciertas condiciones políticas, sociales, económicas, afectivas y relacionales facilitan más que otras la eclosión de proyectos innovadores y de experiencias "piloto".

Para facilitar la creatividad del grupo es preciso estimular sus facultades de esperar y de imaginar, de expresar anhelos, deseos, y, también, la esperanza de realizarlos. Es bien sabido que algunos períodos históricos son más favorables que otros a la eclosión de la creatividad de los grupos; de igual modo, ciertas capas de la población muy marginales —en situación permanente de carencia, que despliegan todas sus energías en la lucha por la supervivencia

cotidiana— son, de entrada, poco aptas para desarrollar tales capacidades creativas. Además, es necesario un cierto clima de aceptación y de confianza en el seno del grupo para hacer caer las barreras de la autocensura, de la reticencia a expresarse, del miedo al juicio de los demás. También, una actitud que valoriza las aportaciones diversificadas, incluso inhabituales, fuera de los senderos conocidos, que las toma en cuenta como contribuciones valiosas, incluso si luego no se las puede concretar, estimula la creatividad de los miembros. Por el contrario, la mirada dirigida en primer lugar hacia los obstáculos y los límites de la realidad tendrá un efecto de desánimo y cortará todo aliento creativo. Pues si se comienza por "¿Qué podríamos imaginar teniendo en cuenta que no hay locales, ni dinero, pocas personas interesadas...?", es seguro que no se podrá imaginar nada en absoluto. Los límites y obstáculos existen y un grupo debe ser capaz de tenerlos en cuenta y, si es posible, de superarlos, pero no se debe comenzar jamás por el inventario de las dificultades y de los obstáculos si se quiere estimular su creatividad.

La utilización por el trabajador social de técnicas como el "brain storming" puede estimular la imaginación creadora del grupo si son respetadas un mínimo de condiciones. El "brain storming" (*brain* cerebro, *storm* tormenta) puede traducirse por "torbellino de ideas". Se trata de una técnica de animación que permite captar las ideas nuevas en el instante en que se producen y antes de que sufran la decantación debida a los sistemas de presiones. Estimula la formulación espontánea de las ideas nuevas e imaginativas. Esta técnica fue puesta a punto en 1963, en el marco de la formación de adultos, por Alex F. Osborn; desde entonces ha sido ampliamente difundida y utilizada.

El *brain storming* consiste en dejar que el grupo haga asociaciones libres, anulando en un primer tiempo todo espíritu crítico. Son necesarias algunas condiciones para el buen resultado de una sesión de brain storming. En primer lugar, las condiciones materiales de confort, iluminación, distensión se consideran importantes. A continuación, es deseable que el grupo tenga un número reducido de participantes (máximo 15), y sea de una gran heterogeneidad. Finalmente, para el éxito de esta técnica es necesario limitar al mínimo los frenos a la expresión imaginativa, tales como el temor a la opinión de los otros, el miedo al ridículo, la poca autoestima. Para limitar estos sentimientos inhibidores de la expresión, la regla expresada y admitida es: "Toda contribución es válida"; el animador busca un número máximo de aportaciones, afirma que todos y cada uno son capaces de producir ideas nuevas, y que es preciso evitar toda censura y autocensura previas. La técnica de Osborn incluye tres fases o etapas, y la condición de su eficacia es cumplirlas todas, pues si se utiliza el brain storming en forma incompleta puede resultar insatisfactorio.

La primera etapa es el análisis y la preparación del tema a explorar; consiste en exponer la situación o problema. El *brain storming* conviene mejor a las situaciones abiertas que a los problemas en que hay que hacer elecciones o tomar decisiones inmediatas: es una de las razones de su éxito como técnica de formación. Esta etapa permite descomponer la situación y hacer surgir las diferentes cuestiones que la componen para, a continuación, tratarlas una a una.

Luego viene la etapa de la búsqueda en común, donde se hace el verdadero “brain storming” y que consiste en expresar todas las ideas sugeridas por la pregunta planteada de la manera más inmediata y espontánea, desde que ellas surgen, y evitar toda crítica previa hecha por uno mismo o por los demás. Se puede uno inspirar, también, en las ideas emitidas por las otras personas para transformarlas o desarrollarlas, ya que nadie es propietario de “su” idea y todos colaboran en la elaboración común. Las ideas son anotadas por el animador de sesión sobre un encerado (o papel), y expuestas de modo visible; esto permite un seguimiento por los participantes, y asegura ante todos la importancia acordada a toda contribución.

La etapa final es la selección de las ideas en función de ciertos parámetros y de ciertos criterios definidos con relación al problema tratado. Es posible clasificar las ideas por similitudes y oposiciones, por campos; organizarlas, a continuación, en función de ciertos criterios, facilidad de ejecución, costo, compatibilidad con un marco preexistente (técnico, material o legislativo), etc.

La técnica de **brain storming** —después de un breve entrenamiento— es de fácil aplicación. Todo trabajador social puede utilizarla con casi cualquier tipo de grupo si se respetan las condiciones arriba mencionadas. Su interés principal es abrir el grupo a la búsqueda de nuevas posibilidades, a la imaginación y el sueño. Muy a menudo los grupos tienen tendencia a encerrarse de antemano en lo que les resulta familiar y en los condicionamientos o dificultades de aplicación. La técnica del brain storming permite superar esto e introduce una búsqueda dinamizadora.

Con el fin de favorecer la producción del grupo, los trabajadores sociales utilizan diversas intervenciones; éstas, lo hemos visto, se organizan en torno a los objetivos profesionales siguientes: clarificar los objetivos del grupo y las expectativas de sus miembros, organizar el tiempo, el contenido y la memoria del grupo, facilitar los intercambios y las comunicaciones, facilitar la toma de decisiones y estimular la creatividad del grupo.

3. Intervenciones que favorecen el desarrollo afectivo del grupo y la ayuda personalizada a sus miembros

En el apartado anterior hemos estudiado las intervenciones que facilitan el trabajo y la producción del grupo. Ahora desarrollaremos las que favorecen la vida afectiva del grupo y proporcionan ayuda a cada uno de sus miembros. Sin embargo, la actividad del grupo y su vida afectiva están estrechamente ligadas: la satisfacción generada por la tarea cumplida refuerza los sentimientos de cohesión y el placer —para cada miembro— de pertenecer a un grupo tan logrado. Inversamente, el fracaso en la producción del grupo provocará sentimientos de frustración, de desaliento, y podrá coronarse con la insistencia o el alejamiento definitivo de ciertos miembros. Igualmente, cuando un grupo se complace en reunirse, cuando sus miembros se hallan bien juntos, y están orgullosos de pertenecer a él, el trabajo se verá reforzado por este clima afectivo positivo.

El trabajador social interviene en estos dos niveles. Se centrará en uno u otro según las características del grupo y el análisis que él hace de la situación. En efecto, producción y afectividad son dos aspectos diferentes de una misma realidad compleja, con múltiples variables y con interacciones dinámicas y contradictorias. Aprenderlas en su movilidad y en sus interrelaciones no es siempre fácil. Intervenir de forma que produzca efectos manifiestos es una empresa llena de dudas y de tanteos; el trabajador social trabaja en ello con muchas incógnitas y fuerte incertidumbre.

El trabajador social puede intervenir para reforzar la vida afectiva del grupo y su esfuerzo repercutirá en el aumento de la productividad; o, por el contrario, su intervención para reforzar la vida afectiva del grupo puede tener como consecuencia el aumento de las tendencias a la integración y al repliegue del grupo sobre sí mismo, en detrimento de las tareas productivas. El trabajador social puede también intervenir para reforzar la producción del grupo, y de ahí resultará un clima más cohesivo y más cálido; o, a la inversa, un acrecentamiento de las tensiones, de las divergencias y de los conflictos en el seno del grupo.

Este apartado se dividirá en tres partes: primeramente las intervenciones que estimulan el desarrollo afectivo del grupo; éstas se articularán en torno a cuatro sentimientos: la pertenencia, la cohesión, la agresividad y el placer; en segundo lugar, las intervenciones destinadas a proporcionar ayuda personalizada a los miembros del grupo, y, finalmente, una tercera parte tratará de la ayuda mutua.

A. El desarrollo afectivo del grupo

La **pertenencia**. La pertenencia al grupo puede definirse como el sentimiento de formar parte de un conjunto, de reconocerse como una parte de un todo más amplio. En psicología social, los grupos de pertenencia son definidos como aquellos en los cuales un individuo participa directamente, en los que está realmente presente. El individuo puede, por lo demás, pertenecer a varios a la vez; así una misma persona tendrá como grupos de pertenencia su familia, su círculo de amigos, su grupo de trabajo (taller, despacho), su club deportivo, su grupo religioso, sindical u otro, si realiza en ellos actividades concretas personalmente.

Aunque cada persona forme parte de —pertenezca a— numerosos grupos, su conexión con cada uno de ellos puede ser variable. Un individuo podrá pertenecer a grupos que son para él importantes y esenciales, o a otros que sólo representan un pasatiempo y a los que otorga poca importancia vital. Participará en grupos en donde encuentra a personas con las que simpatiza pero cuya actividad común le deja indiferente o, por el contrario, podrá tratarse de una tarea fundamental para él, pero la compañía que allí encuentra le aporta poco. Un grupo llega a ser significativo y capital para una persona cuando ésta se identifica con sus fines, con sus valores; cuando está orgullosa de ser parte integrante de un conjunto tal, y cuando allí encuentra gente con quien puede establecer relaciones significativas. Sólo en este último caso el grupo ejercerá sobre los individuos que lo componen una fuerte influencia y podrá convertirse en fuente de satisfacción y de crecimiento y ser origen de cambios.

Todo lo que se haga para aumentar el sentimiento de pertenencia al grupo, reforzará los lazos entre sus miembros.

La *cohesion*. La cohesión del grupo, llamada a menudo “espíritu de cuerpo”, es la resultante de este desarrollo de lazos entre los miembros del grupo. El sentimiento de estar juntos se traduce rápidamente por el uso del término nosotros que indica la pertenencia, el lazo y la cohesión entre ellos. Esta cohesión, este “nosotros”, puede adoptar dos aspectos bien diferentes. Primeramente el grupo desarrolla tendencias a la fusión—los miembros se sienten “uno” e indistintos—, se encierra sobre sí mismo y se aísla del exterior. El dinamismo unificador es, en este caso, muy fuerte. Este interviene al máximo cuando el grupo se siente en peligro o atacado por el exterior: la agresión—verdadera o supuesta— refuerza la unión y la cohesión del grupo. En el segundo aspecto, el lazo de cohesión puede adoptar formas de menor grado de fusión que permiten tomar en cuenta de forma distinta y diferenciada a cada uno en el seno del grupo. Los miembros se comunican, intercambian, pero no se confunden en un todo anónimo, cada uno conserva su propia identidad, y la riqueza del grupo está basada en la diversidad de las aportaciones individuales.

Veamos ahora cómo puede intervenir el trabajador social para reforzar los sentimientos de pertenencia y de cohesión. Dos tipos de intervenciones se destacan: aquellas en que puede utilizar actividades de apoyo, y aquellas otras en las que ejercerá una influencia sobre el grupo a partir de sus actitudes y de su comunicación verbal y no verbal.

La utilización de actividades que fomentan la cohesión y la pertenencia es frecuente en todos los tipos de grupos; pueden ser muy variadas, pero una lista exhaustiva no reviste gran interés pues cada grupo y cada trabajador social encontrarán las que mejor se adapten a la situación concreta. Digamos, no obstante, que ciertas actividades son utilizadas corrientemente y que su efecto sobre el “clima afectivo” del grupo es seguro. Así, el beber y comer juntos —lazo ancestral y simbólico del compartir— debe ser preferido, pues esto favorece la relajación y el intercambio. ¡Cuántas cosas importantes ocurren durante o después de haber compartido la comida y la bebida! Actividades inusuales, actividades en las que participan todos los miembros y que dejan huella en la vida de un grupo, permiten también jalonar su historia, crear recuerdos compartidos, referencias comunes. Todas las actividades que implican una apertura y el descubrimiento de cosas nuevas pueden ser utilizadas en este sentido: por ejemplo, la organización de la fiesta de la escuela en el caso de un grupo de padres de alumnos; o el viaje al extranjero para un club de esparcimiento de la tercera edad.

Más aún, ciertas actividades provocan un reflejo unificador en los grupos: el canto en primer lugar, también las actividades deportivas de equipo en donde cada uno debe aportar su contribución para el éxito del conjunto del grupo (fútbol o rugby, por ejemplo). Su efecto unificador se ve aún más reforzado cuando se trata de jugar contra otro equipo.

El trabajador social intervendrá también ejerciendo una influencia directa sobre los miembros y sobre el grupo para reforzar los sentimientos de cohesión y de pertenencia. Puede hablar intencionadamente de nosotros utilizando la palabra en forma repetida y proponer actividades propicias al reforzamiento de estos lazos. Por su actitud, puede estimular el intercambio y la

confrontación de ideas y también la solidaridad de los miembros entre ellos y la ayuda mutua, como veremos más adelante.

La **agresividad**. Sentimiento corriente y cotidiano, tendrá significaciones diferentes según que se dirija hacia el interior o el exterior del grupo. Si la agresividad se vuelve hacia el exterior, podrá tener como efecto unificar al grupo contra... ese "enemigo" situado en otra parte y percibido como algo hostil. Si se expresa en el interior mismo del grupo, se traducirá en rivalidades, enfrentamientos y conflictos.

Los grupos desarrollan una fuerte presión hacia la conformidad que se traduce, entre otras cosas, en una gran intolerancia ante todo comportamiento que se aleja de las normas admitidas y en un proceso de censura y/o de autocensura en lo que concierne a las opiniones y las actitudes de los miembros. Ahora bien, estas presiones hacia la conformidad se ejercen a menudo frente a toda manifestación de agresividad en el seno mismo del grupo; los conflictos, los intercambios contradictorios se ven así rechazados y las comunicaciones se vuelven demasiado tranquilas.

Para que un grupo pueda desarrollar plenamente sus capacidades creativas, necesita aprender a manejar de manera positiva la agresividad en su seno, y enriquecerse así con la heterogeneidad y la diversidad que lo componen. Nada más estéril que el grupo que gasta la mayor parte de su energía en negar los conflictos, en hacer callar las diferencias, en censurar las opiniones minoritarias. Todo esto hace necesario el aprendizaje de la tolerancia y de una comunicación profunda y significativa, de un "estado de espíritu" basado en el respeto y el reconocimiento del otro como entidad distinta de sí y única en ella misma.

Para favorecer este estado de espíritu, la actitud del trabajador social en el grupo será muy importante. Si favorece y solicita la expresión de puntos de vista contradictorios, de opiniones diversas, si expresa la importancia que él acuerda a las aportaciones de cada uno en el grupo, si manifiesta su empeño en ir al "fondo de las cosas", incluso si no se está de acuerdo, si es capaz de aceptar el conflicto, hay fuertes probabilidades de que su actitud tiña el grupo y ejerza influencia en este sentido.

El trabajador social podrá así intervenir en el proceso de toma de decisiones y de resolución de conflictos, pues se trata aquí de momentos privilegiados de expresión de la agresividad. Hemos desarrollado estos procesos en el capítulo 4, el lector podrá referirse a él.

Si bien debe privilegiarse la consideración de las diferencias en el grupo, la expresión de la agresividad no debe ser descontrolada o incontrolable. Toda manifestación que pueda herir física o moralmente, o que pueda destruir (locales, material, la naturaleza) debe ser prohibida. Estas manifestaciones de agresividad —a veces acompañadas de una gran violencia— son frecuentes en los grupos de niños o de adolescentes. El problema se le plantea entonces al trabajador social: cómo y cuándo intervenir. El trabajador social tendrá que intervenir cuando la expresión de agresividad hiera a otro o provoque destrucción, también cuando haya manifestaciones agresivas contra sí mismo. El modo de intervención es el más delicado de definir, pues el trabajador social no tiene como misión censurar y establecer los límites del

grupo, sino, por el contrario, ayudarle a alcanzar sus objetivos. De ser posible, los límites que no han de sobrepasarse en las manifestaciones de agresividad deben ser establecidos por el propio grupo. En efecto, las normas decididas en común comprometen más que las prohibiciones establecidas por un tercero, incluso si éste es el trabajador social. Este puede invitar al grupo a reflexionar sobre este asunto, y a adoptar decisiones, pero evitará imponer sus propias normas y reglas de conducta, salvo en caso extremo.

El *placer* — El placer es una dimensión poco abordada en trabajo social, tal vez esto se deba a que los trabajadores sociales tienen que enfrentarse, sobre todo, con poblaciones en dificultad, que afrontan situaciones de carencia o crisis. Ahora bien, la dimensión colectiva del trabajo social, la acción con los grupos, nos ofrece, justamente, la posibilidad —dejando de lado por un instante el sufrimiento— de compartir el placer.

El sentimiento de placer está ligado a la cohesión: placer de estar con otros, de compartir, de hacer cosas juntos; pero también, placer de descubrir, de explorar e imaginar cosas nuevas; placer de realizar con éxito las actividades del grupo, placer de aprender. Desarrollamos estos aspectos en el párrafo siguiente sobre la utilización del programa de actividades del grupo.

B. La ayuda personalizada a los miembros del grupo

La intervención del trabajador social estará orientada ora hacia el grupo —en tanto que unidad, en tanto que cuerpo social—, ora hacia cada uno de los miembros que lo componen. Tan pronto mirará a uno, tan pronto al otro, sabiendo que se trata de dos niveles diferentes de una misma realidad, y que, a veces, estos dos niveles son contradictorios. En efecto, las intervenciones que refuerzan el grupo no son siempre positivas para todos sus miembros, mientras que, en ciertos casos, las acciones orientadas a ayudar a un miembro del grupo pueden desestabilizar el funcionamiento del conjunto.

Antes de estar en situación de aportar con conocimiento de causa una ayuda personalizada a los miembros del grupo, el trabajador social tendrá que explorar y analizar dos aspectos:

- las necesidades y motivaciones de los miembros;
- las capacidades y potencialidades individuales.

Las **necesidades** y **motivaciones** que incitan a cada persona a participar en el grupo, pueden presentarse de manera muy diferente. Sin embargo, necesidades tales como la de salir del aislamiento y de la soledad, encontrarse con sus iguales, sentirse en seguridad, ser reconocido y aceptado, hacer cosas interesantes, nuevas, útiles, constituyen el telón de fondo de la participación en un grupo. En el seno de los grupos, las personas pueden experimentar situaciones de crecimiento psicoafectivo, de vida creativa y de coparticipación. Las necesidades afectivas de seguridad, de apoyo, de afirmación de sí, de afecto pueden encontrar aquí un lugar para su plena satisfacción. Igualmente, las necesidades de reconocimiento, de respeto y de prestigio, directamente ligadas al cumplimiento de una tarea útil para sí o para los otros, se encuentran en el origen de la participación en numerosos grupos.

Para el trabajador social es importante situar las necesidades prioritarias de un individuo: ¿viene al grupo para aumentar su prestigio o para salir del aislamiento?, ¿busca ser útil o ser amado y apreciado?, ¿tiene necesidad de seguridad o de encontrar la estimulación que proporcionan actividades nuevas?

Son estas necesidades las que estarán en la base de la motivación individual para participar en un grupo. Una persona participa, sin duda, porque se siente personalmente involucrada por el tema o el contenido de la reunión, pero no será parte activa de la vida del grupo si no encuentra en él satisfacción a sus necesidades profundas.

No basta, pues, estar interesado y motivado por la actividad del grupo, es necesario aun que encuentre en él una respuesta a sus necesidades de relación, afecto y reconocimiento para comprometerse en una participación que vaya más allá de la asistencia a una o dos reuniones.

Capacidades y potencialidades individuales. Cada persona posee capacidades y competencias que podrán ser aprovechadas en el proyecto del grupo. El trabajador social, para aportar una ayuda personalizada eficaz, tiene necesidad de descubrir estas capacidades a fin de tenerlas en cuenta.

Los miembros podrán tener capacidades en diversos ámbitos: capacidades físicas (fuerza, resistencia, velocidad, destreza manual y/o corporal, ritmo, etc.), capacidades relacionales (facilidad de contactos, facilidad de intercambios, expresión fácil de los sentimientos, etc.), capacidades intelectuales (síntesis, clasificación, desarrollo de una idea, conocimientos precisos sobre un tema dado), capacidad de expresión (escrita, oral, dibujo, representación: teatro, mimo). A estas capacidades se añaden las competencias que cada miembro ha adquirido en campos particulares. Uno tendrá competencias en el campo artístico (pintura, música...), el otro en administración-contabilidad, un tercero tendrá competencias en los aspectos científicos o técnicos.

Capacidades, competencias, pero, también, potencialidades, es decir, riquezas latentes, en potencia, pero aún inexploradas, inutilizadas por falta de ocasión, de idea, de oportunidad.

La mirada puesta sobre cada miembro — Toda intervención personalizada necesita esta comprensión de las personas, de sus necesidades y motivaciones para participar en el grupo, de sus capacidades y potencialidades.

El apoyo, la estimulación y el aliento del trabajador social podrán, entonces, ejercerse en aspectos precisos. Las intervenciones del trabajador social podrán apoyarse en las capacidades existentes con vistas a acrecentarlas y a desarrollarlas. Y también con vistas a que el conjunto del grupo se beneficie de ellas. Un ejemplo puede ilustrar esta afirmación:

“Cuando el club de la tercera edad decidió organizar un viaje al extranjero, la asistente social encargada de la animación de las reuniones propuso hacer el inventario de las acciones a emprender y preguntó al señor B si quería ayudar al grupo a organizar este proyecto. El señor B, habitualmente apagado y poco comunicativo, había ya dado pruebas de una gran capacidad de

organización, de previsión y de repartición de las tareas durante una actividad anterior (concurso de bolos). Aunque asistía regularmente, ocupaba un lugar poco importante en el grupo y, a menudo, permanecía aislado.”

En este ejemplo, la intervención anima a un miembro aislado a tener un papel más activo, utilizando sus capacidades en beneficio del proyecto del conjunto. El status del señor B en el grupo se encuentra reforzado, la asistente social le ayuda a asumir responsabilidades, pero únicamente en un ámbito en donde está segura de que tendrá éxito. Pues este éxito del señor B es tan importante a sus ojos como el éxito del proyecto del grupo. Uno y otro van a la par y, en este ejemplo, se refuerzan mutuamente.

La mirada puesta en cada miembro del grupo permite hacer intervenciones individualizadas para ayudar a cada persona a:

- Encontrar su lugar en el grupo,
- Reforzar su autoestima,
- Poner a prueba sus capacidades,
- Expresarse libremente, lo cual incluye participar a otros sentimientos tales como la alegría y la tristeza, el desarraigo y la esperanza, la agresividad y la culpabilidad.

El trabajador social tendrá también que intervenir en ciertos casos particulares. Intervenir para ayudar a una persona aislada a encontrar su lugar en el grupo es relativamente fácil. El aislado se encuentra, sobre todo, con la indiferencia del grupo y es posible transformar la indiferencia en interés reforzando el status de la persona aislada, al atraer la atención del grupo de manera dinámica y positiva.

Aportar ayuda a las personas rechazadas por el grupo es, a menudo, más difícil, pues éstas se encuentran no con la indiferencia sino con la agresividad activa del grupo. A menudo se las convierte en chivos expiatorios, responsables de errores y depositarios de las tendencias negativas del grupo. En este caso el trabajador social puede verse obligado a volver contra sí, o hacia otra parte, la agresividad colectiva, a veces puede también verse obligado a ayudar a la persona a insertarse en otros grupos y a dejar aquel en donde despierta tantos sentimientos negativos, y donde corre el riesgo de sufrir en lugar de vivir una experiencia enriquecedora.

Otra situación particular puede presentarse cuando un grupo tiene en su seno a una persona muy dominadora. Estas personas con frecuencia impiden todo desarrollo del grupo, y los miembros —reducidos al estado de simples espectadores— son privados de toda participación efectiva. El dominador decide todo, tiene opiniones sobre todos los temas, hace todo y, a menudo también, se queja de los otros. Desgraciadamente, este tipo de personas es relativamente frecuente. Utilizan el grupo como una tribuna y desarrollan papeles destinados a satisfacer únicamente sus necesidades personales'. El miembro dominador, lejos de estimular la participación del grupo, lo coloca en una situación de dependencia que justifica y refuerza aún más su posición de dominación. En este caso el problema que se le plantea al trabajador social es encontrar la forma de limitar el activismo del miembro dominador, utilizando en provecho del grupo sus competencias y sus capacidades. Estas personas a menudo están

interesadas en la búsqueda de prestigio social y serán eficaces en tareas de representación, de “relaciones exteriores”, encuentros con autoridades, etc. En ciertas circunstancias extremas puede también ser preferible excluir al miembro demasiado dominador a fin de contrarrestar su efecto esterilizante sobre el grupo.

C. De la ayuda personalizada a la ayuda mutua

La dimensión de los grupos pone al trabajador social en la situación particular de no ser la única persona encargada de desempeñar un papel de ayuda. Su lugar de sujeto que interviene, su cuidado en orientar su acción hacia el grupo y hacia las personas y de aportar ayuda y apoyo a unos y a otros, es compartido por el grupo y por cada persona que lo compone. Sería erróneo ver al trabajador social como el único depositario de las relaciones de ayuda personalizada en el grupo. La posición de “el que ayuda” es compartida por todos y permite dar y recibir—ayuda, consejo, apoyo, ánimo— los unos de los otros.

Esta situación es única, pues en la relación individual el trabajador social no puede compartir su papel de ayuda con el usuario.

¿Qué puede ser de mayor ayuda para sí que la capacidad de ayudar a otro? ¡Qué mayor riqueza que compartir la ayuda entre iguales! Qué mayor potencial de comprensión, de solidaridad, que el que puede desarrollar en un grupo entre personas que viven las mismas cosas, que comparten intereses y objetivos comunes.

Este aspecto esencial de los grupos ha sido subrayado en múltiples ocasiones por diversos autores; Gisèle Konopka nos asegura: “No hay nada más terapéutico, más satisfactorio o impulsor de crecimiento que la experiencia de ayudar a alguien. El proceso de ayuda mutua entre los miembros es posible en el grupo, mientras que no lo es en la relación trabajador social-cliente”. En todos los casos, la ayuda mutua es una característica del trabajo social con grupos: “Cualquiera que sea el objetivo que se persiga, el trabajo social de grupo se distingue de los otros métodos por el acento que pone en la ayuda mutua”.

La ayuda mutua se diferencia de la ayuda profesional por el hecho de que son las propias personas miembros del grupo quienes dan y reciben en una relación de cooperación entre iguales, entre pares. Para que surja esta ayuda mutua y se convierta en una realidad en las relaciones del grupo, el trabajador social tendrá la tarea —a veces poco fácil— de limitar sus propias aportaciones al grupo y estimular a éste a dar o buscar aquello que necesita. Cuando un miembro pide una información, el trabajador social deberá recurrir a las otras personas en lugar de darla él. Reenviará al grupo toda demanda que le sea planteada individualmente, incluso si le resulta más fácil y más rápido responder él mismo. Toda ocasión será utilizada para estimular las relaciones de cooperación y de solidaridad entre los miembros del grupo. El trabajador social podrá, por su actitud y sus intervenciones, dar ejemplo al grupo e influir sobre él para que desarrolle la ayuda mutua entre sus miembros. Podrá también recurrir a las actividades que favorezcan la acción de equipo y la colaboración.

4. Utilización creativa del programa de actividades

El programa del grupo comprende todo lo que realiza a lo largo de las reuniones para satisfacer sus intereses y sus necesidades y para realizar sus objetivos. El término programa así definido comporta dos aspectos diferentes: incluye todo lo que hace el grupo y también todo lo que dice. El programa está compuesto de las actividades (lo que hace) y de los intercambios, discusiones (lo que dice) que tienen lugar entre los miembros para planificar, realizar y evaluar las actividades en cuestión. El programa, así definido, sigue siendo un término ambiguo, pero "incluso si el término está controvertido, nada impide que corresponda a una realidad importante (...), pues hablar de programa es hablar de ese conjunto de actividades que hace un grupo para alcanzar los objetivos que persigue. El programa incluye todas las actividades realizadas por el grupo en presencia del trabajador social en el curso de las reuniones". El programa es más amplio que las actividades, que desarrollaremos en lo que sigue de este capítulo.

A. Las actividades como soporte

Las actividades de grupo no son —para el trabajador social— un fin en sí, sino únicamente un medio, un soporte. "El trabajador social no reúne a las personas para someterlas a una actividad, sino que pone la actividad al servicio de las personas." [16] "Las actividades son instrumentos utilizados, en el marco del grupo, para ayudar a los individuos y al mismo grupo a alcanzar los objetivos —personales o sociales— deseables. No se eligen las actividades para ocupar el tiempo de una reunión de grupo, sino por la influencia que puedan ejercer sobre el desarrollo y aprendizaje individuales, sobre la ayuda mutua y sobre el cumplimiento de la tarea. Las (...) actividades constituyen medios para llegar a un fin". La mayor parte de los autores, en consecuencia, consideran las actividades como un soporte de la vida del grupo, y rechazan la concepción de la primacía de las actividades a las que deben subordinarse los intereses de las personas y del grupo.

Todos los trabajadores sociales estarán de acuerdo con este principio; ahora bien, desgraciadamente aún asistimos a prácticas que contradicen estas afirmaciones teóricas: clubes en donde lo único que cuenta es la actividad para la que uno se reúne, centros de esparcimiento donde sólo cuenta el éxito en el aprendizaje de una actividad, hogares, hospitales, guarderías en donde sólo se busca ocupar a las personas y pasar el tiempo. En todos estos casos, y en bastantes otros, la elección de la actividad no está presidida por ninguna concepción educativa, se transforma en una finalidad en sí y los individuos y grupos están subordinados a ella.

En trabajo social, la utilización de actividades muy diversas abre un campo muy grande a la creatividad y al placer. Pero para ello, la actividad ha de ser un apoyo para el grupo y no a la inversa.

B.Utilización y elección de las actividades

Las actividades son un instrumento precioso para la vida de los grupos:

- Permiten el desarrollo de las capacidades físicas, intelectuales y artísticas;
- Facilitan el contacto, crean lazos relacionales;
- Dan la oportunidad de comunicarse de manera verbal y no verbal, y de expresar los sentimientos de amistad, de solidaridad y también de hostilidad o de indiferencia hacia los demás;
- Ofrecen posibilidades inagotables de experiencias nuevas, de descubrimientos, de apertura, de exploración;
- Aportan distensión, alegría, risa, momentos placenteros que más tarde serán recuerdos cálidos compartidos;
- Permiten aprender a todas las edades y hacer adquisiciones en diversos ámbitos.

A través de las actividades, las personas podrán reforzar su status en el grupo, obtener el reconocimiento de sus pares, asumir responsabilidades, ser útiles a los otros. Igualmente, los miembros del grupo podrán, con motivo de las actividades, intercambiar, confrontar opiniones, establecer las normas y los valores del grupo, tomar decisiones, encontrar soluciones a los conflictos.

Se necesitan ciertas condiciones para utilizar con éxito las actividades. Es preciso, en primer lugar, conocer bien al grupo y a las personas que lo integran a fin de adaptar mejor la actividad a sus intereses y necesidades. Un período exploratorio, con actividades muy diversificadas, podrá mostrarse útil para mejorar y profundizar este conocimiento del grupo y de sus miembros. A continuación, es preciso poseer una buena dosis de dinamismo, de iniciativa e imaginación a fin de pensar y organizar actividades variadas, diversificadas, fuera de los senderos conocidos, y de impulsar a los otros a la búsqueda. Finalmente, es conveniente no abusar de ninguna actividad, pues su uso repetido puede destruir su valor, y lo que se ha mostrado positivo en una ocasión, puede no serlo en otras.

La elección de las actividades estará condicionada por una serie de variables. Denis Vadeboncoeur establece tres importantes: la edad, el medio social y la etapa de desarrollo del grupo. En efecto, las actividades serán elegidas en función de la edad de los miembros del grupo: las mismas actividades no se adaptarán necesariamente a grupos de niños, de adolescentes o de adultos. El medio social de origen condicionará también el tipo de actividad según la pertenencia de clase social se sitúe entre las capas favorecidas o desfavorecidas de la población. La etapa de desarrollo del grupo podrá también condicionar la elección de las actividades: en una primera fase de puesta en marcha se elegirán actividades variadas que favorezcan el conocimiento-exploración. Otras actividades corresponderán, ciertamente, a las fases de trabajo y de separación del grupo.

Se pueden añadir otros criterios de elección de actividades a los ya expresados:

- Las capacidades e intereses de los miembros del grupo y la adecuación entre estos dos criterios. Pues no es suficiente estar interesado por una actividad para poseer las capacidades (físicas, intelectuales) que permitan llevarla a cabo. Este criterio de elección es particularmente importante cuando se trabaja con grupos de personas con minusvalía, pero puede también mostrarse útil para grupos de niños y de personas mayores.
- Los recursos disponibles, sean financieros, materiales o humanos, son un criterio de elección importante. Las instituciones y el entorno ponen a disposición de los grupos un número considerable de recursos (locales, equipamientos) que a veces son ignorados y poco utilizados.

Para concluir, podemos decir que la elección de la actividad y su utilización deben ser adaptadas al grupo y a sus miembros. La búsqueda de esta adecuación deja al trabajador social un amplio margen de iniciativa y creatividad.

C. Características de ciertas actividades

Aparte de la utilización particular que pueda hacer tal o cual grupo, las actividades tienen características que les son propias. Ciertas actividades favorecen la comunicación y la cooperación, ciertas otras favorecen más bien la expresión individual y la consideración de las capacidades de cada uno. Algunas desarrollan los sentimientos de cohesión y de solidaridad, otras las capacidades físicas o intelectuales. Pasaremos brevemente revista a los principales tipos de actividades subrayando las características propias de cada una. Abordaremos, pues, los juegos, la música, los cuentos y representaciones, las artes visuales y los trabajos manuales, las actividades al aire libre y los deportes.

Los juegos — Muchos de los juegos son muy antiguos, algunos existen desde hace siglos, encontramos otros —con denominaciones diferentes— en países y culturas alejados. La mayor parte de los juegos tienen su origen en la representación de elementos de la vida cotidiana, tales como la caza, el comercio, el matrimonio y la vida familiar.

Fuera de las actividades dirigidas a los niños, los juegos son poco utilizados en la práctica del trabajo social, poco valorados. Los trabajadores sociales desconocen su utilidad y su aplicación, y existen pocos escritos recientes sobre la materia.

El juego es para el niño un medio inestimable de desarrollo de su vida afectiva, de aprendizaje y de dominio emocional. Tanto los niños como los adultos expresan por medio de acciones sentimientos que no pueden —o no osan— verbalizar. En todos los casos el juego es un medio de adquirir dominio y control, de realizar sus deseos y sus sueños, de dar libre curso a su imaginación, y de escapar, así, a las limitaciones de la realidad. El juego ofrece un buen soporte para la relación con el otro, permite la experiencia de la conducción de los pares, de la cooperación, y, sobre todo, aporta distensión, alegría, una válvula que libera la presión de las

responsabilidades, de las preocupaciones, de los temores ligados a la vida cotidiana. Restaura el equilibrio emocional, permite recuperar fuerzas.

Los juegos ofrecen, además, una gama inagotable de habilidades a adquirir o a desarrollar. Los juegos de pelota o las carreras requieren capacidades físicas, destreza, rapidez de movimientos, control neuromuscular. Otros juegos hacen intervenir las capacidades de inhibición (quitar una palabra a una canción y reemplazarla por un gesto) y desarrollan también las capacidades de control, de dominio y de autonomía. Otros movilizan las capacidades intelectuales: las capacidades de observación, de asociación de ideas, de memoria visual o auditiva, así los encadenamientos lógicos son muy utilizados en buen número de juegos llamados "de sociedad". Algunos desarrollan la riqueza de vocabulario y ejercitan la ortografía tales como las adivinanzas, enigmas, crucigramas, scrabble.

Los juegos aportan también el aprendizaje de las normas y procedimientos indispensables para poder jugar. Algunos requieren normas muy simples, pero otros tienen procedimientos complejos y reglas muy estrictas que es preciso conocer y, sobre todo, respetar. Por ejemplo, cada uno tiene que jugar en su turno, aceptar límites, cambiar de lugar, seguir un cierto orden de acciones, etc. Las reglas y procedimientos deben ser adaptadas a los grupos. Algunos podrán jugar con un grado importante de complejidad, pero otros sólo podrán hacerlo con juegos simples.

Los trabajadores sociales podrán utilizar las reglas y procedimientos de los juegos como medios educativos para ayudara ciertos miembros del grupo a aceptar los límites y los condicionamientos de manera progresiva. Podrán, por ejemplo, proponer juegos cuyas reglas sean cada vez más complejas o hacer propuestas de juegos cuyos procedimientos son muy rígidos. Esto es particularmente útil al trabajar con niños o adolescentes que muestran dificultades para aceptar las normas y los condicionamientos que impone la sociedad. Por otra parte, en estos mismos grupos la posibilidad de evadir las reglas, de "hacer trampa", de desafiar la ley, se acompañará de muchas satisfacciones y pocos riesgos ya que ¡se trata de un juego!

He aquí, rápidamente mencionados, ciertos valores inherentes a los juegos. Estas características deben presidir la elección y la evaluación de la actividad y dan al trabajador social puntos de referencia para el análisis y las propuestas.

La música. Incluimos en esta rúbrica todas las actividades de ritmo, danza, canto y la música propiamente dicha. Estas actividades, por su fuerte contenido emocional y no verbal, constituyen un verdadero lenguaje universal, incluso si cada cultura desarrolla sus propios ritmos, instrumentos y sonoridades. Alrededor de la música pueden organizarse verdaderos encuentros entre pueblos de cultura y raza diferentes.

La música tiene un efecto directo sobre las emociones y los sentimientos. Su efecto apaciguador ha sido puesto de relieve en múltiples ocasiones —para calmar el llanto del lactante— y es utilizada "para crear un clima" en numerosos lugares (salas de espectáculo,

grandes tiendas, museos y exposiciones). En un grupo, la música aporta un sentimiento de unión y de intercambio.

El canto es, entre las actividades musicales, la que ofrece a los grupos una gama más amplia de posibilidades. Las canciones de todo tipo, de todas las épocas, se adaptan a los grupos de todas las edades y medios. Un grupo que canta por el placer de cantar, sin preocuparse demasiado de la calidad artística, encontrará en ello una fuente de placer y de cohesión. En efecto, el canto tiene un gran poder unificador y refuerza la unidad y el espíritu de cuerpo.

La danza y los movimientos rítmicos son apreciados por los grupos de todas las edades, incluso si a menudo es difícil hacer bailar la misma música a generaciones diferentes. La danza aporta placer, distensión y un sentimiento de liberarse de las preocupaciones desagradables. Estas sensaciones son producidas por la satisfacción física ligada al movimiento rítmico del cuerpo y a la coordinación entre los músculos y el oído. El placer de bailar es muy individual, sin embargo ciertas danzas de grupo (farándula), o ciertos juegos de baile (sillas musicales) crean un ambiente colectivo de fiesta. Una atmósfera permisiva y animada permitirá a todos los miembros expresarse a través del movimiento corporal y participar en el intercambio.

Los cuentos y representaciones. La actividad de los cuentos por una parte está ligada a la infancia, en donde los cuentos de hadas ocupan siempre un lugar privilegiado, incluso si ciertas formas evolucionan; y, por otra parte, dan testimonio de los vestigios del pasado: las largas veladas de invierno y la transmisión oral de los saberes y de las tradiciones culturales. Ahora bien, desde hace algunos años asistimos a un resurgir de las actividades de este tipo. Personas que se forman y se ejercitan, se convierten en narradores de cuentos, otras personas —y no solamente niños— los escuchan y, en ocasiones, también cuentan una historia. Es una manera privilegiada de compartir, de identificarse con las situaciones o los personajes, de imaginar y de sentir, de vibrar al son de palabras y acontecimientos. Cada cultura, cada país, cada región guarda aún como algo precioso los relatos, las historias ligadas a los paisajes, a las tradiciones, a los lugares, a los personajes. Son transmitidos de generación en generación, a veces desde hace siglos. Esta actividad de los cuentos puede también hacer compartir, conocer, descubrir las historias maravillosas de otros países, de otros hombres y trazar puentes de comprensión profunda entre razas y culturas diferentes.

Las representaciones ponen en juego, además de la historia, la puesta en escena de la situación contada. Las representaciones pueden ser de diversa naturaleza. Unas utilizan únicamente la expresión corporal sin palabra ni sonido, es el caso del mimo; otras ponen el acento sobre la expresión vocal, las modulaciones expresivas de la voz y los gestos que la acompañan, otras, en fin, utilizan la mediación de objetos en la puesta en escena dramática: marionetas manuales, con hilo, sombras chinescas, etc. Las representaciones pueden basarse en una historia escrita previamente, como en el caso del teatro, o en un vago esbozo de guión con una gran parte de improvisación por parte de los actores, como en el juego de roles”.

Los cuentos y representaciones ponen en juego una participación diferenciada entre el público y los actores. El grupo que prepara una representación la prepara para otros; esto conlleva modalidades particulares de comunicación: una comunicación simbólica y mediatizada donde el mensaje raramente es explícito, hay que decodificarlo. Una comunicación tanto verbal como no verbal en donde la expresión gestual, corporal, la modulación de la voz deben ser dominadas y perfeccionadas. Para los actores o narradores de cuentos, la capacidad de identificarse, de "meterse en la piel" del personaje, de sentir y de expresarse como él, llega a ser un medio de comunicación indirecta.

Este aprendizaje de la comunicación, este dominio de lo no-verbal, esta ocasión de expresar sentimientos e ideas por ilustración interpuesta, mediatizada por la idea símbolo, son valores esenciales de este género de actividad. A esto se añade, para el grupo, la alegría de realizar con éxito una actividad.

Las artes visuales y los trabajos manuales. Las artes visuales (dibujo, pintura, escultura, fotografía, cine) y también los trabajos manuales (artesanías diversas o actividades tipo bricolage) ofrecen una amplia gama de posibilidades de expresión personal y de medios para adquirir mayor destreza. Estas actividades permiten a cada miembro aumentar su confianza en sí mismo y percibir la importancia de este tipo de expresión a través de la historia y de las diversas culturas.

Las artes visuales y los trabajos manuales aportan a los miembros de un grupo numerosos conocimientos y ocasiones de aprender y experimentar cosas nuevas: la utilización y la mezcla de colores, el dominio de las formas, de las proporciones y de la perspectiva. También, el uso de materiales diversos, cada uno con sus propias características —yeso, tierra, madera, metal, cuero, tela, papel, cartón, lana, etc. — obliga a la persona a familiarizarse con la materia prima, a conocerla para mejor transformarla. Finalmente, el aprendizaje de los procesos y técnicas necesarios para la transformación de estos materiales, los medios de dominarlos y construir el producto acabado previamente concebido.

Las artes visuales y los trabajos manuales aportan también grandes satisfacciones ligadas al poder que confieren el dominio y la transformación de la materia, ligadas a la capacidad de hacer algo con las propias manos, al producto acabado —materia transformada— que se puede mostrar, ofrecer, del que se puede estar orgulloso.

La multiplicación de este tipo de actividades, el número considerable de cursos que proponen aprendizajes de técnicas diversas (pintura sobre seda, litografía, esmalte sobre metal, grabado, encuadernación, telares, cerámica, cestería), así como el éxito de los cursos de dibujo, de pintura (al óleo, gouache, acuarela, tintas, pastel, lápiz, carbón, etc.), nos muestra el valor cultural concedido a estos modos de expresión y el interés renovado que despliegan en amplias capas de la población.

Las actividades manuales y las artes visuales, utilizadas como soporte en la vida del grupo, permiten la expresión de los sentimientos de manera no verbal y mediatizada por la materia. Así, toda la alegría de un encuentro feliz se expresará a través de un dibujo, o la tristeza

melancólica se expresará a través de una creación en arcilla. Los sentimientos de hostilidad, e incluso ciertas manifestaciones agresivas, desviadas hacia la materia o el color, podrán expresarse libremente, sin peligro para los otros, y calmar a la persona que los experimenta. Estos tipos de actividades son esencialmente individuales, incluso si tienen lugar durante una reunión de grupo. Por ello, favorecen la valorización de las capacidades y habilidades de las personas, que así podrán obtener reconocimiento y status en el seno del grupo. Estas actividades se prestan poco, generalmente, a una actividad de grupo centrado en objetivos de solidaridad y de cooperación; sin embargo, son muy útiles para conocer las capacidades e intereses de las personas y procurarles satisfacciones ligadas al producto terminado hecho con sus propias manos.

Las salidas, paseos y actividades al aire libre. Este tipo de actividad es, con frecuencia, la conclusión de un largo trabajo de programación y de toma de decisiones del grupo: ¿adónde vamos?, ¿cuánto tiempo?, ¿con quién?, ¿para hacer o ver qué?, ¿qué medios necesitamos (tiempo, dinero, equipamiento, vestuario)?, son otros tantos temas a debatir que constituyen la base del proceso de toma de decisiones del grupo y que facilitan la cohesión, la participación de todos y la elaboración de las normas.

Las salidas y paseos proporcionan ocasiones inestimables para el descubrimiento, la exploración de ideas nuevas. Proporcionan también momentos compartidos que serán jalones en la historia del grupo y reforzarán el sentimiento de pertenencia. Todas las ocasiones serán buenas para ofrecer al grupo una experiencia nueva, una apertura hacia nuevos horizontes, una posibilidad de soñar, de imaginar, de descubrir otras realidades. Las salidas son muy apreciadas en los grupos de niños y jóvenes, pero su utilización con grupos de adultos ofrece también grandes posibilidades. Una asistente social que trabajaba con un grupo de mujeres magrebíes en el centro social de una barriada próxima a París, les propuso organizar una salida como actividad de fin de año. Para su sorpresa, la elección unánime de las mujeres fue una visita a la torre Eiffel. Estas mujeres, en Francia desde hacía años, no habían salido jamás de su barrio, no habían visto jamás la torre Eiffel, tan próxima, no habían tenido jamás la ocasión de hacer una salida para ellas mismas, para su propio placer. Este ejemplo se refiere a una población extranjera, pero, en la clientela habitual de los trabajadores sociales, nos encontramos con personas cuyo horizonte se limita a su medio próximo. Toda actividad que les permita apertura y descubrimiento, será fuente de enriquecimiento y desarrollo.

Las actividades al aire libre presentan un interés suplementario, ligado al descubrimiento de la naturaleza, la observación de las plantas, de los animales, de los paisajes diurnos o nocturnos. La ecología puede ser percibida, observada, aprehendida en su elemento natural. El equilibrio indispensable para la supervivencia de las especies, el respeto de las condiciones necesarias para este equilibrio y las plagas que lo amenazan —tales como la contaminación o la ruptura de algunas cadenas alimentarias con multiplicación desmesurada de ciertas especies— pueden ser comprendidos de este modo en su elemento natural.

Más allá de esta “educación ecológica”, las actividades al aire libre brindan la ocasión de sentirse próximo a la naturaleza, a gusto en el paisaje y el silencio, maravillado por los sonidos, los olores, los colores, la luz. Ofrecen sensaciones nuevas y diferentes: placer y descubrimiento.

Pueden hacerse numerosas actividades al aire libre: la marcha, sin duda, o la bicicleta con los placeres asociados al esfuerzo muscular; también juegos muy numerosos y diversificados (juegos de pelota, carreras, juegos de destreza); pero también se pueden imaginar al aire libre cuentos, representaciones y cantos.

Ciertas actividades pueden apoyarse en el descubrimiento de la naturaleza: observación de las especies animales, grabación de los cantos de los pájaros, búsqueda y clasificación de las hojas según las grandes familias botánicas, o el conocimiento de las plantas medicinales y de los champiñones. Algunas de estas actividades podrán incluso prolongarse después y más allá de la salida misma.

Las salidas se aplican a grupos de todas las edades. Procuran descanso, experiencias compartidas, ocasión de descubrimientos, facilidad para afrontar situaciones nuevas e inesperadas, sentimiento de seguridad y muchos recuerdos agradables, ricos en anécdotas.

Actividades deportivas. Sólo hablaremos de las actividades deportivas en cuanto están relacionadas con placer asociado al movimiento, al dominio del cuerpo, al aumento del control neuromuscular (equilibrio, coordinación, destreza, rapidez, facilidad de movimientos). Vistas desde este ángulo, las actividades deportivas aportan una gama muy rica de sensaciones y placeres para compartir en grupo. No obstante, el entrenamiento a ultranza, la profesionalización y la competencia en aras de la cual todo se sacrifica, son aspectos sobre los cuales el trabajo social no tiene gran cosa que decir.

Podemos distinguir dos tipos de actividades deportivas con valores y características diferentes. Primeramente los deportes individuales, en donde la persona está sola con sus capacidades y sus destrezas. Se trata de deportes tales como el tenis, la natación, el esquí, las carreras, etc. Estos deportes individuales proporcionan a las personas que los practican un placer intenso asociado al dominio del cuerpo en movimiento y al desafío renovado de ganar o mejorar su propia marca. En segundo lugar, los deportes de equipo, tales como el rugby y el fútbol, que necesitan una organización y una repartición de tareas en el seno del grupo. En estos deportes de equipo se opera fácilmente el aprendizaje de la solidaridad, de la responsabilidad colectiva, de la colaboración y de la acción de compartir. El éxito del grupo es más importante que el de los individuos, pero necesita el concurso de todos. Los deportes de equipo refuerzan los sentimientos de pertenencia al grupo, tanto más si ha de medirse con otros equipos rivales.

D. Utilización de las actividades por el Trabajador Social

Hemos pasado rápidamente revista a los diferentes tipos de actividades que se pueden desarrollar con grupos, y hemos subrayado algunas de sus características. Veamos ahora—incluso a riesgo de repetirnos— el uso que de ellas pueden hacer los trabajadores sociales.

Para una utilización pertinente de las diversas actividades no es necesario que el trabajador social sea un "experto" en todas ellas. No tiene necesidad de dominar las actividades teatrales, deportivas, manuales, los juegos, y otras que puede promover en el grupo. Es preciso, sin embargo, que conozca algunas y aprecie el valor de las otras. Siempre es posible recurrir a una "persona recurso" exterior al grupo y especialista en la técnica elegida. Así, una persona que domina la técnica de la fotografía (o de otra cosa: cestería, tejido, dibujo) aportará—mucho mejor que el trabajador social— un enriquecimiento al grupo. El trabajador social podrá entonces concentrar toda su atención sobre las interrelaciones entre los miembros, los sentimientos expresados, la observación de los comportamientos y de las comunicaciones verbales y no verbales.

La actividad ocupa así plenamente su lugar de soporte, de medio, y el trabajador social persigue a través de ella sus objetivos de promoción de las personas en el seno del grupo y de ayuda al grupo para que alcance los objetivos que se ha fijado.

Las actividades son utilizadas por el trabajador social para:

- **desarrollar la comunicación** entre los miembros del grupo, comunicación tanto verbal como no verbal. La actividad favorece los mensajes corporales (gestos, miradas, tonalidad de la voz, tono muscular);
- **expresar sentimientos** de alegría, de gozo o de tristeza y de aburrimiento. Las actividades son muy útiles para mediatizar los sentimientos de hostilidad, rivalidad y agresividad, cuando se dirigen contra la materia (pelota, pintura)—y no contra las personas— se transforman en fuerza constructiva y dinamizante. La expresión de los sentimientos y su mediatización por la actividad permite también adquirir un mayor dominio de sí;
- **satisfacer necesidades** afectivas tales como las necesidades de seguridad, amistad, aceptación y reconocimiento;
- **valorizar a los miembros** del grupo a partir de la adquisición de nuevas habilidades y de la utilización de las capacidades y conocimientos de cada uno;
- **aumentar la cohesión** del grupo y los sentimientos de pertenencia a partir de una serie de experiencias vividas portadoras de recuerdos compartidos;
- **favorecer la ayuda mutua** y la cooperación a través de actividades que requieran trabajar en equipo y compartir tareas y responsabilidades;
- **ampliar los horizontes** del grupo, descubrir cosas nuevas, aprender juntos y enriquecerse con nuevas adquisiciones;
- **mantener y/o desarrollar las capacidades físicas** de los miembros del grupo a través del placer del movimiento y el dominio de su cuerpo;

- **desarrollar el control neuromuscular** ligado al equilibrio, la destreza, la coordinación, la rapidez y la precisión de gestos y movimientos;
- **desarrollar las capacidades intelectuales** relacionadas con la observación, el análisis, la síntesis, la memoria y el razonamiento lógico;
- **desarrollar las capacidades de expresión artística** de los miembros del grupo por el descubrimiento de las técnicas de expresión y de las actividades culturales.

Por último, las actividades serán utilizadas a fin de dar ideas para **liberar la imaginación creadora** de las personas y los grupos, demasiado tiempo ahogada por los condicionantes, las contrariedades, la falta de esperanza.

Los trabajadores sociales tienen, en las actividades, un medio poderoso e inagotable. Podrán utilizarlas de manera variada y creativa; puestas al servicio de las personas y de los grupos, las actividades ofrecerán un campo muy extenso de experiencia, de desarrollo individual y colectivo.

5. Intervenciones que favorecen la evaluación por el grupo

Todo grupo, en un momento u otro de su funcionamiento, siente la necesidad, o el deseo, de proceder a un balance, de evaluar sus realizaciones y su vida de grupo. Esta evaluación por el propio grupo persigue otros objetivos que los de la evaluación que puede hacer el trabajador social —solo o en equipo— de la evolución y de los efectos de las intervenciones colectivas que dirige”.

A. Objetivos y características

Los **objetivos de una evaluación** por el grupo son de diversos órdenes. En primer lugar el objetivo será mejorar la producción del grupo, la calidad del trabajo o actividad que el grupo se ha propuesto realizar. Hacer balance con respecto a la tarea permite reajustar, tener en cuenta los sucesos inesperados, los cambios acontecidos a lo largo del camino. El objetivo podrá también ser mejorar el funcionamiento del grupo, es decir, obtener un mejor reparto de las responsabilidades y las tareas, hacer evolucionar los roles asumidos por los diferentes miembros, aumentar los sentimientos de pertenencia y el espíritu de cuerpo, integrar mejor a los miembros aislados, etc. Finalmente, el objetivo perseguido en una evaluación del grupo podrá ser manejar mejor las dificultades, los fracasos y/o escollos encontrados y tomar las decisiones pertinentes para hacerles frente o para remediarlos.

La evaluación del grupo no es jamás un fin en sí. Se trata de un medio para mejor controlar lo que pasa, para hacer progresar al grupo hacia los objetivos que se ha propuesto alcanzar. Pero este medio es muy importante como dominio de los fenómenos de grupo, como forma de profundizar el análisis de lo vivido, como modalidad de volverse más operativo y más eficaz. El trabajador social podrá incitar a los grupos con los que trabaja a evaluar su actividad de grupo, su manera de funcionar, su progreso hacia los objetivos.

Para incitar a los grupos al aprendizaje de una evaluación constructiva y enriquecedora, el trabajador social evitará imponer una evaluación a un grupo reticente o que no desea emprender este tipo de procedimiento. Incitar, sugerir, proponer, pero nunca imponer u obligar a un grupo que está a la defensiva o que rechaza evaluar su trabajo y su proceder.

No es raro que, a lo largo de una reunión, algún miembro haga comentarios sobre ésta, sobre la marcha del grupo, las tareas realizadas. A estos comentarios evaluativos pueden añadirse también las expresiones —verbales o no verbales— de satisfacción o insatisfacción sobre la acción en curso, sobre las modalidades de trabajo o sobre las relaciones interpersonales durante la reunión. El trabajador social puede, entonces, retomar estos comentarios y estos sentimientos para devolverlos al grupo e incitarle a emprender una reflexión evaluativa. “Lo que el Sr. X acaba de decir parece afectar a todo el grupo. ¿Podríamos detenernos y reflexionar juntos acerca de las diferentes maneras de enfrentar esta situación?” o “la Srta. A acaba de compartir con nosotros la alegría provocada por este encuentro. ¿Qué piensan sobre ello los otros miembros del grupo?”

Es muy importante que el grupo evalúe tanto los éxitos como los fracasos. Es cierto que cuando hay dificultades, obstáculos que levantan barreras entre el grupo y los objetivos a alcanzar, la necesidad de evaluar, de hacer balance, es más vivamente sentida y expresada. Cuando todo va bien, cuando la satisfacción del grupo es claramente expresada, cuando el éxito es la recompensa de tantos esfuerzos, nadie piensa realmente en evaluar, en hacer balance del proceso, en proponer modalidades para mejorar el funcionamiento y la performance del grupo. Ahora bien, es en estos momentos cuando el aprendizaje de la evaluación podría ser más fácil. Las resistencias del grupo a emprender una evaluación serán mínimas, y la evaluación será una prolongación de su éxito.

Cualquiera que sea, por lo demás, la situación del grupo, es esencial aprender a evaluar en términos constructivos y positivos. Demasiado a menudo se hacen resaltar las debilidades, errores, dificultades —incluso cuando son mínimas— y se “olvida” mencionar los acuerdos, los dinamismos, los éxitos —a veces considerables—. Es especialmente importante considerar la evaluación de una manera positiva, en función de las posibilidades de una crítica constructiva, y no de forma negativa. Es importante recordar que sólo el éxito conduce a nuevos éxitos y a un dinamismo renovado. Los grupos aprenden poco de sus fracasos, éstos no conducen sino a la desmovilización, a la pérdida de confianza en sí y en los otros, al aislamiento. Una tarea esencial para el trabajador social es poner al grupo en situación de triunfar, incitarle a evaluar sus éxitos y a extraer de ellos nuevas fuerzas.

Si la tarea del trabajador social es incitar a la evaluación, proponer los medios de la evaluación, enseñar al grupo a servirse de ella, la evaluación misma es, y debe continuar siendo, asunto de todo el grupo. “La presentación convincente, la explicación y la enseñanza de la evaluación son funciones de la conducción del grupo, pero la práctica e interpretación de aquélla pertenecen al grupo en su conjunto.”

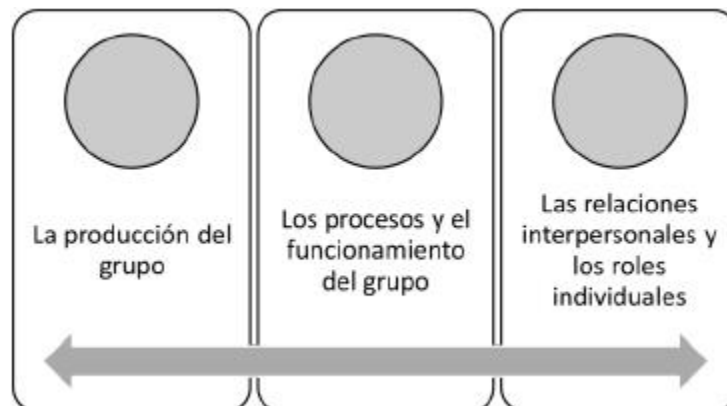
Toda evaluación se efectúa a partir de un cierto material, de ciertos datos: objetivos elaborados, síntesis de reuniones, resultados obtenidos, asiduidad de los miembros, planillas de evaluación individuales para llenar al final de la reunión, utilización de un observador, etc.

Entre estos materiales, el trabajador social puede también aportar su contribución: legajo, cronologías, documentos diversos. Sin embargo, corresponde al conjunto del grupo incorporar estos elementos, discutirlos, interpretarlos, encontrar su significación y, a continuación, tomar las decisiones que se deriven de este análisis.

Es importante profundizar esta investigación evaluativa, utilizar los diversos materiales, considerar la situación del grupo desde todos sus ángulos, retomar los objetivos de partida e incitar al grupo a la exploración de los diversos aspectos. Un error frecuente es el de plantear al grupo alternativas restringidas del siguiente estilo: “¿Piensan que el éxito de nuestra exposición se debe al anuncio aparecido en la prensa local, o a la participación de notables en la inauguración?”. Este inicio va a restringir la reflexión evaluativa del grupo mientras que una pregunta del tipo: “¿Cómo ha visto cada uno de ustedes la exposición, qué enseñanzas podemos extraer de esta acción?”, tiende a abrir el intercambio, a hacer que cada persona dé su opinión y a contribuir a la evaluación de la actividad del grupo.

B. Contenido de la evaluación

La evaluación del grupo puede versar sobre contenidos diversos, según los objetivos perseguidos. Generalmente se refiere a tres dominios:



La **evaluación de la producción del grupo** es, con mucho, la más simple, la que conlleva menos resistencias u oposiciones. Se trata de considerar las realizaciones del grupo —cualquiera que sea el tipo de actividad llevada a cabo— y de analizarlas a la luz de los objetivos perseguidos. ¿Cuáles son nuestros objetivos? ¿Lo que hemos realizado corresponde a los objetivos? ¿Ha habido deslizamientos, reajustes? ¿Cuáles? ¿Qué obstáculos inesperados se han encontrado? ¿Cómo les hemos hecho frente? ¿Los medios elegidos han sido concluyentes? ¿Han estado de acuerdo con los resultados obtenidos? Este cuestionamiento sobre la tarea lleva, a continuación, a propuestas de cambio con vistas a aumentar la eficacia y las satisfacciones del grupo: ¿qué enseñanzas sacarnos de esta experiencia? ¿Cómo podríamos mejorar nuestra acción? ¿Qué nuevas propuestas debemos hacer?

La *evaluación de los procesos del grupo* concierne a todo lo que es del orden del funcionamiento interno y externo de éste. Tal evaluación puede perseguir el objetivo de mejorar la producción grupal a través de un funcionamiento más dinámico o bien el de comprender mejor los fenómenos de la vida de los grupos.

La evaluación tratará sobre los procesos siguientes:

- Procesos de **toma de decisiones**: cómo toma decisiones el grupo y planifica sus actividades;
- Procesos de **acción**: cómo reparte el grupo las tareas, participa en la ejecución de su programa;
- Proceso de **elaboración de normas**: cuáles son las normas establecidas por el grupo, cuáles son los medios de censura/sanción y los de incitación/ recompensa;
- Procesos de **influencia y presiones hacia la conformidad**: en relación con los puntos anteriores.

Además, esta evaluación del funcionamiento del grupo podrá tratar sobre los sentimientos de pertenencia y de cohesión entre los miembros, y también sobre la consideración de que goza el grupo en el medio social. ¿El grupo está bien considerado por los otros, goza de un status elevado, es reconocido y apreciado positivamente?

La *evaluación de los roles individuales y de las relaciones interpersonales* debe emplearse con tacto y delicadeza. Puede transformarse fácilmente en arreglo de cuentas, en cuestión personal, y tener como resultado personas heridas en su autoestima. En ningún caso la evaluación de las relaciones interpersonales debe herir, hacer daño, desacreditar, despreciar a las personas presentes o ausentes. Esta nos parece la regla absoluta que debe presidir un proceso evaluativo en este ámbito.

Se podrá, entonces, analizar las características del mando (liderazgo) del grupo, cómo se reparte, de qué manera es asumida esta función por los miembros del grupo investidos de autoridad. Analizar también los subgrupos (pares o tríadas) así como los aislados y/o rechazados. Las medidas sociométricas de Moreno y su representación gráfica pueden ser utilizadas para dar una foto, en un momento dado, de la estructura relacional del grupo. De uso bastante fácil, el test sociométrico no da más que un estado de la situación, la interpretación y la valoración de este estado deben ser hechas por el.

En cuanto a los roles individuales asumidos por los miembros del grupo, puede haber una distancia bastante grande entre la manera en que una persona se ve a sí misma y la manera en que su rol es percibido por los otros. Estas diferencias son difíciles de manejar en una evaluación de grupo. En estos casos, es preferible evitar una confrontación contradictoria sobre el tema y contentarse —al menos al principio— con la evaluación aportada por cada persona sobre los roles que ella cree asumir en el grupo y aquellos que le gustaría ejercer mejor. Para ello, es posible elaborar un cuadro individual que cada participante deberá tildar. Este cuadro podría ser adaptado a partir del ejemplo que ofrecemos a continuación.

Roles individuales asumidos en el grupo

ROLES	Roles asumidos frecuentemente	Roles que me gustaría asumir	Roles que asumo peor	Roles que querría aprender
1. Inicia, estimula 2. Pide informaciones y opiniones 3. Ofrece opiniones 4. Da informaciones 5. Orienta al grupo 6. Reformula o elabora 7. Resume, coordina				
8. Facilita la participación de los otros 9. Anima 10. Propone un ideal 11. Armoniza las diferencias 12. Observa y hace comentarios 13. Busca y favorece los compromisos 14. Sigue a los otros, da su aprobación				
15. Manifiesta su falta de interés 16. Domina al grupo, impone su autoridad 17. Ataca sin razón, desprecia a los otros 18. Busca atraer la atención sobre sí 19. Bloquea, se opone, está en contra 20. Pide ayuda, simpatía de los otros 21. Utiliza al grupo como auditorio				

C. La forma de la evaluación en grupo

Puede ser formal o informal. La **evaluación informal** es la más frecuente en los grupos en donde interviene un trabajador social. Se opera a partir de los comentarios evaluativos de los miembros y es estimulada por el trabajador social. Puede tener lugar durante los intercambios de cualquier reunión o en una sesión específica reservada para este fin. Las discusiones en pequeños subgrupos tipo Phillips 6630 podrán también ser utilizadas en estas ocasiones.

La **evaluación formal** necesita la construcción de instrumentos por y con el grupo. Estos instrumentos permitirán recoger el material necesario para la evaluación del grupo. Hemos visto en el párrafo anterior el test sociométrico y un cuadro de los roles individuales. Se podrán construir otros instrumentos tales como: cuadro de fin de reunión, esquema de balances periódicos, cuadro de presencias y ausencias, recapitulaciones cronológicas de las actividades, documentos diversos.

Es, no obstante, esencial que estos instrumentos sean elaborados por el grupo, explotados e interpretados por él. La evaluación debe seguir siendo un medio de dominar mejor su acción en cuanto grupo, de mejorar sus resultados y de aumentar las satisfacciones; este medio pertenece al grupo.

Las intervenciones dirigidas hacia la evaluación son muy importantes, el trabajador social podrá aquí ejercer plenamente su rol educativo y técnico ante los grupos. Este aprendizaje será para los miembros del grupo fuente de reconocimiento en lo inmediato y de conocimientos y experiencias adquiridas, después. En efecto, el ser humano tiene esa extraordinaria capacidad de aprender siempre nuevas cosas y de utilizar, luego, estas adquisiciones en otros momentos, en otras situaciones. Estos permanecerán en el depósito de experiencia de cada uno, un elemento presto a ser reinvertido en otra parte.

Notas bibliográficas:

1. Ver capítulo 9, "Intervenciones específicas con los grandes grupos".
2. Ver la formación de grupos e intergrupos en el capítulo 7, "Creación de estructuras de intervención".
3. El término animador es empleado aquí en el sentido de aquel que conduce una reunión; este rol puede ser ejercido por diversas personas. A no confundir con el título profesional Animateur (Animador), que se refiere a los trabajadores sociales titulares del diploma de Estado con funciones de animación (DEFA) o equivalentes.
4. "En la mayoría de las ocasiones el A.S. social es la persona sobresaliente en el grupo, tanto por su posición en la estructura como por lo que significa psicológicamente para los miembros. El que sea la persona sobresaliente tiene varias causas que se combinan y refuerzan entre sí: la actividad del A.S. al iniciar el grupo y empezar su proceso; la autoridad conferida al A.S. por la agencia y la comunidad, la autoridad que puede ejercer mediante el control de los recursos y las facilidades disponibles para el grupo. el prestigio que esta autoridad le confiere y los recursos personales del A.S. en cuanto a competencia, habilidad y carácter se refiere." Extraído de: Vinter, Robert-D., Principios para la práctica del servicio social de grupo, Hvmánitas, Buenos Aires, 1969, p. 55.
5. Home, Alice y Darveau-Fournier, Lise, "La spécificité du service social des groupes" en Service social, vol. 29, n° 1 y 1 enero a junio 1980, Presses de l'Université de Laval, Québec.
6. El lector puede referirse al capítulo 6, donde hemos desarrollado ampliamente el análisis del proceso de toma de decisiones y de resolución de conflictos.
7. Referencia al capítulo 6, "El análisis de los grupos".
8. Ver a este respecto: Anzieu y Martin, op. cit., p. 266 y ss.
9. Osborn, Alex-F., Applied Imagination, Charles-Scribner's Sons, New York, 1963.
10. Maisonneuve, Jean, op. cit.
11. Ver párrafo siguiente sobre el programa de actividades.
12. Ver capítulo 6, "El análisis de los grupos-El proceso de interacción".
13. Konopka, Gisèle, Social Group Work: a helping process, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, NY, USA, 1963, p. 118.
14. Home, Alice y Darveau-Fournier, Lise, op. cit.
15. Vadeboncoeur, Denis, "Le programme d'activités en service social de groupes", en Service social, vol. 29, n° 1 y 2, enero a junio 1980, Presses de l'Université de Laval, Québec.

16. Paré, Simone, *Groupes et service social*, Presses de l'Université de Laval, Québec, 1971.
17. Wilson y Ryland, *Social Group Work Practice*, The Riverside Press, Cambridge, USA, 1949.
18. Vadeboncoeur, Denis, op. cit.
19. Vadeboncoeur, Denis, op. cit.
20. Con respecto a las características y valores de las actividades, ver Wilson y Ryland, op. cit., 2a parte.
21. David, José, *Juegos y trabajo social*, Hvmánitas, Buenos Aires, 1985.
22. Bettelheim, Bruno, *Psychanalyse des contes de fées*, ed. Robert Laffont, París, 1976.
23. Ver capítulo 9, "Técnicas de animación, los juegos dramáticos".
24. Sobre la evaluación del trabajador social, ver capítulo 2, "Las fases del método".
25. Gibb, Jack, *Manual de dinámica de grupos*, Hvmánitas, Buenos Aires, 1964, p. 109.
26. Béal, G., Bolhen, J., Randabaugh, *Conducción y acción dinámica del grupo*, Kapelusz, Buenos Aires, 1964, p. 312.
27. Ver capítulo 6, "Análisis de los grupos".
28. Ver De Robertis, Cristina, op. cit., capítulo II, p. 62; Moreno, J. L., *Les fondements de la sociométrie*, PUF, París, 1954.
29. Cuadro de roles funcionales según K. Benne y P. Sheats, adaptación de A. AncelinSchützenberger. *L'observation dans les groupes de formation et de thérapie*, op. cit., p. 99.
30. Véase capítulo 9, p. 206.

9

INTERVENCIONES ESPECÍFICAS CON LOS GRANDES GRUPOS

1. Gran grupo y Trabajo Social

¿Cuál es el lugar ocupado por los grandes grupos en la intervención colectiva de los trabajadores sociales? Y, en primer lugar, ¿qué entendemos por gran grupo? Un gran grupo es aquel que, por su tamaño, por el número de sus participantes, no permite una comunicación directa —cara a cara— entre los miembros presentes en una reunión. Generalmente, se llama gran grupo al que reúne más de veinticinco personas y hasta un centenar (más allá se puede hablar de muchedumbre).

En la intervención colectiva, los trabajadores sociales se ven obligados a trabajar en diversas ocasiones con grupos grandes, por ejemplo: la asamblea general de la asociación de locatarios del barrio agrupa una vez al año unos setenta miembros; se organiza una reunión de información sobre el porvenir de la escuela infantil del barrio a la que asisten cuarenta personas, otra reúne a las personas interesadas (alrededor de 50) para exponerles los proyectos de renovación urbana del municipio, etc.

Estas reuniones de grandes grupos son, a menudo, puntuales, sin continuidad, pero pueden constituir momentos importantes en un proyecto de intervención por su repercusión pública (medios de comunicación, número de personas implicadas, etc.).

En todos los casos, su organización necesita tener en cuenta una serie de características de los grandes grupos y recurrir a diversas técnicas de animación que son el objeto de este capítulo.

Los trabajadores sociales participan en este tipo de reuniones a título diverso y en función de roles diferentes. En primer lugar, en un **rol de participante**. A menudo, asistimos a conferencias, seminarios, coloquios, asambleas, etc. Nuestra posición de participante nos permite aprender y observar, tal vez también tener una mirada crítica a fin de no cometer los mismos errores cuando nos encontremos en el **rol de organizador**. Pues, con frecuencia, organizamos nosotros mismos, en equipo, reuniones de información, encuentros-debates, salidas en grupo numeroso (ejemplo: clubes de la tercera edad), conferencias y otras actividades puntuales de grupo. En fin, podemos tener un **rol de consulta de apoyo técnico**, en las asociaciones (culturales, de esparcimiento, de vocación social o educativa), ante las autoridades electas, ante grupos usuarios del trabajo social. El proyecto de organizar una reunión con un gran grupo es, entonces, el de las personas o grupos interesados; el trabajador social aportará su concurso técnico, su saber-hacer y sus conocimientos en la organización de un tal acontecimiento. Pondrá, así, sus competencias técnicas al servicio de los proyectos de sus asociados en el terreno.

Cualquiera que sea el rol del trabajador social, una serie de balizas, de indicaciones, permitirán organizar, analizar y sacar adelante las reuniones con grandes grupos.

2. Características de los grandes grupos

Aunque la mayor parte de las indicaciones que hemos analizado en el capítulo 6 puedan aplicarse a los grandes grupos, no es inútil detenerse en algunas consideraciones generales muy importantes para el éxito del proyecto.

Los **objetivos** de una reunión en gran grupo, son, la mayor parte de las veces, objetivos de **información**. Se reúne a las personas para tenerlas al corriente, para aportarles conocimientos, informaciones. Raramente tales reuniones son organizadas para **pedir la opinión** de los participantes, para invitarles a reflexionar juntos y a elaborar una propuesta común. No cabe duda de que tales objetivos son más fáciles de alcanzar en los grupos restringidos en donde los intercambios y la toma en consideración de cada participante son más intensos. Sin embargo, las reuniones en gran grupo no deben contentarse con informar al público, sino que deben **sensibilizarlo** ante un tema o un problema y tender hacia una **modificación de las actitudes**. En efecto, la información no es suficiente para producir cambios.

Las **relaciones** en el seno de los grandes grupos tienden hacia el anonimato, es decir, las personas no se conocen, incluso si ya se han visto, apenas si se hablan ya, si lo hacen, los temas de conversación son superficiales y anodinos (comentarios sobre el estado del tiempo, y otros del mismo estilo). Esta tendencia al anonimato es debida al gran tamaño del grupo, en donde cada persona no puede comunicarse cara a cara con las demás. Las relaciones en gran grupo se caracterizan por la **distancia** y la **intimidación**. A menudo, las personas que vienen a la reunión juntas se sientan al lado, las que han venido solas buscan desesperadamente a alguien a quien conozcan y, si no lo consiguen, se sientan en el fondo, o en un rincón y esperan. Estos comportamientos fácilmente observables son los signos de sentimientos de intimidación y de distancia creados por las relaciones anónimas del gran grupo.

Pero entonces, ¿por qué han venido a esta reunión? (encuentro, asamblea, espectáculo, etc.). Hay, ciertamente, un **interés común** en estas personas, y este interés común es el origen de su homogeneidad de grupo. Este interés puede, sin duda, ser muy variable, la curiosidad por el tema que será tratado, las informaciones que le conciernen directamente, etc., serán el cimiento de sus relaciones en el curso de la reunión. Cada participante tendrá, también, motivaciones de orden personal para asistir a una reunión de este tipo, y éstas pueden ser muy diferentes de una persona a otra.

Otra característica de los grandes grupos es que las personas que asistan a la reunión están **ya sensibilizadas** al contenido, al tema en cuestión. Así, sólo vendrán a informarse sobre la renovación del barrio organizada por el municipio las personas que ya hayan oído hablar del proyecto, las directamente implicadas bien porque habitan allí, bien porque trabajan allí (docentes, trabajadores sociales, etc.), bien porque su propia actividad les aproxima a esta preocupación (urbanistas, sindicalistas, asociaciones de vecinos). Del mismo modo, una reunión cuyo tema fuese: "La entrada en curso preparatorio de los niños de 6 años", afectará a un público advertido, compuesto de docentes de escuela maternal y de escuela primaria,

trabajadores sociales de la primera infancia, padres de niños en edad de entrar en la escuela primaria o que hayan vivido recientemente esta experiencia con sus hijos.

Los grandes grupos pueden también ser portadores de un **potencial emocional** muy fuerte. En efecto, las emociones se transmiten rápidamente y su contenido se multiplica; el hecho de ser numerosos los que piensan y sienten la misma emoción, multiplica la intensidad del momento vivido juntos y arrastra a los individuos a una especie de contagio afectivo. Es el fenómeno bien conocido de las fiestas populares, de los conciertos, o de los grupos cuyo descontento puede transformarse rápidamente en cólera.

A estas características se puede añadir la **animación muy formal** o muy formalizada de los grandes grupos. Es corriente, en efecto, que estas reuniones se inicien con las palabras de bienvenida de un notable (jefe de servicio o director, presidente de asociación, etc.) y que en la tribuna estén los representantes de los organizadores y los diferentes oradores que tomarán la palabra. A menudo, también se encuentra allí un presidente de sesión cuya función es controlar el desarrollo, recordar los objetivos, dar la palabra, solicitar preguntas a la sala, producir síntesis, cerrar la reunión.

Las reuniones en gran grupo, por su tamaño y organización, tienen varios **inconvenientes** o **defectos** que conviene recordar. Primeramente, este tipo de reunión **refuerza la pasividad** de los participantes, que se convierten más bien en espectadores y permanecen encerrados en un rol de consumidores de informaciones. Las personas oyen, miran, leen y toda su participación se detiene ahí, pues apenas son invitadas a expresarse. Otro inconveniente es que, lejos de reforzar el sentimiento de pertenencia a un grupo, estas reuniones refuerzan el sentimiento de ser un individuo aislado y perdido en la masa, es decir, **prolongan la atomización y el aislamiento**. En fin, la estructuración muy formal de la animación de estas reuniones recordada en el párrafo anterior, **acentúa la distancia entre el saber y la ignorancia**, de un lado los que saben, que hablan, que instruyen, y del otro, los que escuchan, quienes presuntamente no saben. Esta distancia que ya es física entre las personas de la tribuna y los participantes transformados en público, se profundiza aún más por el sentimiento de que los que hablan, saben más y han dicho ya todo. Por ello el público no tiene nada que añadir y las tentativas de debatir con la sala son con frecuencia frustrantes y pobres.

Para atenuar estos efectos negativos de las reuniones en gran grupo, es indispensable contar con los medios de organización y las técnicas de animación que permitan a cada persona tomar parte activa en los trabajos, cualquiera que sea el número de asistentes. Es lo que desarrollaremos a continuación en este capítulo.

3. Los medios de organización

Las invitaciones

Las invitaciones para una reunión en gran grupo se encararán de manera diferente según se trate de un grupo cerrado o de una llamada al "gran público". Para un grupo cerrado, bastará enviar una carta (invitación por correo a las personas interesadas —miembros de la asociación— que, en principio, son todas conocidas por los organizadores de la reunión). Es el caso de las asambleas generales de las asociaciones, de las reuniones de trabajo entre "especialistas", etc.

Si la reunión es abierta a todo el público interesado, la difusión de la información deberá ser estudiada de modo diferente. En este caso, se puede invitar por afiches, volantes en los buzones, anuncios en la prensa local o especializada (según el tipo de público al que los organizadores deseen dirigirse), o bien utilizar otros medios de comunicación: televisión, radio, etc. Podrán emplearse todos los medios de comunicación si ha sido definido, previamente, el público, y si se ha estudiado la adecuación entre el público y los medios de difusión elegidos. Así, se elegirá un anuncio en el periódico local, si el público que se espera pertenece a las categorías sociales de las personas que saben leer y escribir y que tienen los medios y el hábito de leer el periódico. Si se dirige uno a personas iletradas o extranjeras que leen mal la lengua del país de acogida, los organizadores deberán elegir más bien la transmisión oral de las informaciones (radio), o por "personas recurso". En un barrio popular de la periferia de una gran ciudad, los trabajadores sociales organizan una reunión sobre el tema de la primera infancia y el sueño del lactante. Al dirigirse a una población modesta en donde el número de extranjeros y de autóctonos iletrados es considerable, han elegido invitar a la reunión por la retransmisión oral de los "notables". Así, se ha solicitado al dispensario PMI, a las maestras de la escuela maternal y primaria, a los médicos del barrio, a los comerciantes, a la parroquia y a los trabajadores sociales que transmitan la invitación a todas las personas que tienen hijos de poca edad. El número importante de asistentes a la reunión muestra que los medios elegidos eran pertinentes y acordes a la población esperada.

Para las invitaciones a la reunión, es bueno recordar que sólo se hallará respuesta en las personas previamente sensibilizadas o informadas (ver más arriba). Y, cuando la invitación no se dirige personal y nominalmente, sólo una ínfima minoría de personas contactadas se desplazarán a la reunión (alrededor del 5 % al 10 % de las personas contactadas). El impacto de la información dirigida nominalmente ha sido, por otra parte, constatado por los publicistas quienes, con la ayuda de diversos ficheros, envían prospectos o anuncios por correo. Están seguros de que serán leídos si están dirigidos a nombre de la persona contactada.

En una intervención colectiva con poblaciones, los trabajadores sociales obtendrán mejores resultados si privilegian las invitaciones por contactos personalizados. Asistirá un mayor número de personas a la reunión si han sido informadas personalmente.

El espacio

Para la organización del espacio, recordemos rápidamente que deben ser respetadas algunas reglas para las reuniones de grandes grupos:

- Reglas de seguridad en función del número de personas (salidas de emergencia, dispositivos anti-incendio, ventilación suficiente);
- Espacios de circulación, de salida e instalaciones sanitarias;
- Mobiliario suficiente y adecuado: el mobiliario estará compuesto, sobre todo, de mesas, sillas y otros elementos eventuales de confort: vestuarios para colgar los abrigos, ceniceros, etc.

El material

La organización material es muy importante en las reuniones de gran grupo y debe serle acordada una atención especial. Según el caso, será útil prever la señalización de los lugares con paneles y flechas que indiquen el camino a seguir hasta el lugar de acogida. A veces también, una guardería para los niños facilitará la asistencia de las madres de familia y evitará a los participantes las distracciones frecuentes por las idas y venidas o el llanto de los niños.

Los aparatos necesarios para la reunión deben ser previstos y probados con antelación: sonorización de la sala, buen funcionamiento de los micrófonos, micrófonos móviles si está previsto un intercambio con los participantes; grabadores magnetofónicos preparados para la grabación y, eventualmente, la grabación en video; si son necesarios otros aparatos, deben también ser probados e instalados con antelación: proyector para film o diapositivas, retroproyector, etc.

Podrán preverse otros aspectos materiales, según el tipo de reunión: la documentación sobre el tema (folletos, libros, bibliografías); la comida, bebidas, un buffet, una comida en común, según la hora, el lugar y el presupuesto disponible.

El tiempo

La elección de la hora y de la duración de la reunión es una decisión importante que merece considerarse en función del público esperado y de sus características. Pero, una vez tomadas estas decisiones, queda el problema del cronometraje de la reunión propiamente dicha, de la repartición del tiempo. Este cronometraje debe ser cuidadosamente establecido con antelación y anunciado. Las reuniones que se eternizan sin que se sepa muy bien qué está previsto y hasta cuándo, son insatisfactorias para los participantes. Aquellas en que el público se levanta y se marcha antes del final, son muy frustrantes para los organizadores.

He aquí un ejemplo de cronometraje de una reunión de dos horas con un grupo de alrededor de sesenta personas y que será seguida de un aperitivo:

Tiempo necesario para cada etapa	Desarrollo de cada etapa	Horarios de cada etapa
	Invitación a 18 h 30 min	
15 minutos	Acogida	18:30-18:45
05 minutos	Palabras de acogida del representante de los organizadores (presidente, director, responsables, etc.)	18:45-18:50
10 minutos	Presentación del tema, de los objetivos de la reunión, del desarrollo del programa y presentación del participante por el animador de la reunión	18:50-19:00
30 minutos	Conferencia del participante previsto	19:00-19:30
20 minutos	Filme contrometrage sobre el tema	19:30-19:50
10 minutos	Introducción por el animador de los puntos del debate	19:50-20:00
30 minutos	Debate con la sala y clausura	20:00-20:30
Total: 2 hrs.	Aperitivo	20:30-21:00

Este ejemplo de cronometraje de una reunión puede servir de referencia para otras organizaciones del mismo tipo. La repartición del tiempo en una reunión en gran grupo está regida por algunos principios que podemos recordar brevemente:

- Prever un tiempo de acogida, instalación de las personas, presentación, llegada de los rezagados;
- Prever una introducción-presentación breve;
- Contemplar un tiempo corto de exposición, nunca más de 45 minutos;
- Variar los medios de comunicación y utilizar los audiovisuales;
- Introducir y animar los debates teniendo previsto un tiempo equivalente al de la exposición (ejemplo: 45 minutos exposición-45 minutos debate);
- Si la reunión dura más de dos horas, es preciso organizar un descanso de unos 15 minutos.

La acogida

La acogida, en este tipo de reunión, es muy importante, pues, a menudo las personas no se conocen y se sienten muy intimidadas. Para la acogida, los organizadores podrán recibir individualmente a las personas, introducirlas, presentarlas a otras, instalarlas en la sala, etc. Todo lo que favorezca un contacto cálido al principio, facilitará posteriormente la participación.

La repartición de las tareas

Todo lo que hemos expuesto sobre los medios de organización de las reuniones en gran grupo necesita una repartición de las tareas entre los organizadores antes, durante y después de la reunión.

- **Antes:** quién organiza los locales, disposición de los asientos, compras, verificación de los aparatos, etc.
- **Durante:** quién acoge, quién presenta y/o anima los debates, quién hace funcionar los aparatos, quién prepara el aperitivo, quién está disponible para los imprevistos.
- **Después:** quién ordena, limpia, recoge el material, etc. Las tareas, después de la reunión, son a menudo olvidadas y la experiencia muestra que conviene repartirlas también, pues si no, se corre el riesgo de encontrarse solo para hacerlo todo... y ¡la experiencia es desagradable!

4. Las técnicas de animación de los grandes grupos

Las técnicas que describimos a continuación en este capítulo pueden ser también utilizadas en el marco de los grupos más restringidos. Como todas las técnicas de este tipo, no se trata de "recetas milagro" que nos aseguran un perfecto éxito de la reunión; simplemente se trata de herramientas que permiten diversificar la animación, dominar mejor las reuniones de este tipo y que dan a los trabajadores sociales una posibilidad de elección con el fin de encontrar los instrumentos mejor adaptados a los fines perseguidos.

Es importante variar las técnicas utilizadas y no abusar de una sola que, por fuerza, se convertiría en "el" modelo de animación. Un entrenamiento en varios tipos de animación, permitirá a los organizadores adquirir su manejo.

Hemos clasificado las técnicas de animación en dos grupos:



Nada impide combinar, a lo largo de una misma reunión, técnicas diferentes de una u otra categoría.

A. Tecnicas de animacion cuando el grupo es espectador

a) La conferencia

Es una técnica utilizada con frecuencia, consiste en traer a una persona calificada en el tema para que exponga ante un público interesado. Se trata de una técnica útil para dar rápidamente informaciones completas y precisas sobre un tema. Pero tiene el inconveniente de establecer una relación en sentido único entre el expositor y su público y de subrayar la distancia entre el experto y los no informados.

Esta técnica necesita que el conferenciante sea competente en el tema a tratar, pero también que esté calificado en la manera de exponer oralmente: manera de hablar, vocalización, alcance de la voz, dominio de las pausas, matices y gestos. Ahora bien, no es siempre fácil encontrar la persona que posea estos dos tipos de calificación.

En cuanto al público, esta técnica requiere capacidades de comprensión lógica, de abstracción, de concentración. Es siempre interesante estar previamente informado o sensibilizado por el contenido de la conferencia, con el fin de seguir mejor la exposición oral. Un grupo reacciona poco ante una conferencia, es poco solicitado a intervenir o a expresarse; su pasividad, pues, se ve reforzada por esta técnica.

La conferencia es un tipo de animación a utilizar con circunspección. Es preferible, a menudo, utilizar otros medios más dinamizadores para el auditorio. La conferencia podrá apoyarse convenientemente en otras técnicas: soportes audiovisuales, discusiones en subgrupos/debates, a fin de disminuir sus inconvenientes.

b) El panel o tribuna abierta

El panel consiste en situar a varios "conferenciantes" ante un público. Estos desarrollarán las diferentes facetas de un mismo tema, coordinado todo por un animador. Para que esta técnica dé los mejores resultados, es indispensable un encuentro previo entre los que van a intervenir. Es preciso considerar el tema y su división en segmentos lógicos. Cada participante estará encargado de desarrollar un aspecto del tema de acuerdo con sus competencias, en un tiempo reducido y limitado (10 a 20 minutos). El tiempo será distribuido en función del número de conferenciantes (3 o 4 personas bastan, máximo 6) y de la duración total del panel (1 a 2 horas).

El interés de esta técnica es que permite, en un mínimo de tiempo, dar informaciones completas y en profundidad sobre un tema preciso. Las exposiciones breves de conferenciantes diferentes, dan más movimiento a la sesión. Se puede organizar un debate posterior con la sala.

Tomemos un ejemplo: los trabajadores sociales comprometidos en una acción preventiva y educativa que concierne a la primera infancia deciden, con los maestros de la escuela maternal y de los cursos preparatorios de la escuela primaria del barrio, organizar una reunión

de información sobre las repercusiones en la vida del niño de su entrada en la escuela primaria. Esta reunión está destinada a los padres de niños de esta edad. Se organiza una tribuna abierta sobre este tema con la participación de un médico escolar, de una maestra de maternal, de una de un curso preparatorio y de una psicóloga. La asistente social que anima este panel organiza, a continuación, un juego de preguntas-respuestas entre el público y los conferenciantes.

A pesar de su interés, se trata de un método bastante formal que requiere capacidades de abstracción y de intercambios lógicos importantes. Presenta los inconvenientes que hemos señalado para la conferencia, a saber: ahonda la distancia entre los que saben y los que no saben, no crea una conciencia de grupo, sino más bien una atomización individual, reduce a los participantes a ser meros consumidores de información.

c) La mesa redonda

La mesa redonda ante un público tiene otras características. Se trata de un intercambio, de un diálogo entre diversas personas alrededor de un tema previamente definido. En ningún momento los participantes en la mesa redonda deben utilizar su posición para "hablar desde la tribuna" y hacer una larga exposición. En efecto, esta fórmula debe guardar un carácter informal y espontáneo, y permitir un libre intercambio ante el público. La mesa redonda es menos informativa que la tribuna abierta a varios conferenciantes, pero permite problematizar mejor el tema, dar opiniones o posiciones contradictorias, expresar opiniones diferentes. La mesa redonda es más informal y también más polémica; por esta razón aumenta el interés del público por el tema tratado.

En este tipo de técnica, el animador de la sesión no puede tener el control total de las interacciones, se verá obligado a improvisar en gran medida. Su papel será esencial para presentar a los participantes de la mesa redonda, recordar el tema, los objetivos y las modalidades, orientar los intercambios, procurar que se expresen todos, que no se desvíen del tema tratado, procurar también que se mantenga una calidad de intercambio satisfactoria entre las personas. Al final de la mesa redonda, el animador podrá hacer una síntesis de los principales puntos abordados, resaltar los puntos de acuerdo, las divergencias, las preguntas en suspenso y, finalmente, clausurar la reunión.

Uno de los riesgos de esta técnica es que el intercambio degenera en enfrentamiento o disputa. Por ello, es indispensable realizar un encuentro previo entre los participantes y recordarles las "reglas del juego". Obtener su adhesión al principio de "no-agresión" recíproca es una garantía —al menos parcial— del clima de respeto necesario para el buen desarrollo de la sesión.

Si retomamos el ejemplo del párrafo precedente, los trabajadores sociales, en lugar de organizar un panel con "especialistas" de la cuestión, habrían podido elegir otra fórmula. Por ejemplo, tratar el tema: las repercusiones de la entrada en la escuela primaria sobre la vida del niño, a partir de un intercambio entre personas que hayan vivido recientemente esta situación. Se invitaría a dos o tres parejas de padres de niños de 5 a 7 años a intercambiar entre ellos,

ante los otros padres que se preparan para enfrentar este cambio. El intercambio entre los padres en mesa redonda se preparará de antemano. Serán invitados a intervenir sucesivamente a partir de una pregunta general que aborde el corazón del tema, tal como: ¿Cómo ha reaccionado su niño ante el cambio de escuela? ¿Qué repercusiones ha tenido esto para los padres, hermanos y hermanas?

Un plan de puntos a tratar en un intercambio informal, puede ser preparado con antelación en una reunión preparatoria. Se establecerá una progresión de estos puntos desde los aspectos informativos hasta los puntos más polémicos. Es bueno que los participantes de la mesa redonda puedan informarse antes de las posiciones y opiniones que defenderá cada uno.

Esta técnica de animación de grandes grupos permite organizar reuniones vivas y dinámicas. Sin embargo, se proporcionarán menos informaciones y éstas estarán menos disponibles y menos organizadas que con las técnicas anteriores. También requiere, por parte del animador, una soltura y una capacidad de improvisación bastante importantes.

d) Los soportes escritos y audiovisuales

Los soportes escritos y audiovisuales reemplazan o completan convenientemente las técnicas de animación de reuniones en grandes grupos que hemos desarrollado antes. Una amplia gama de herramientas diferentes se encuentra a disposición de los trabajadores sociales y de los grupos en este ámbito. Nosotros no podremos hacer aquí sino un breve repaso.

Las personas encargadas de la organización de una reunión (trabajadores sociales u otros) podrán también utilizar los soportes escritos o audiovisuales para mejorar su vida de equipo y su solidaridad de grupo. En efecto, la confección de herramientas de este tipo quizá lleve un cierto tiempo, pero su elaboración podrá poner en juego las competencias y los dones particulares de los diferentes miembros en provecho de la tarea del grupo. Así, se podrá utilizar la capacidad de una persona para el dibujo, la de síntesis y estilo de otra, la voz de quien domina mejor la expresión oral. La utilización de la fotografía, los filmes y el video, necesitan conocimientos técnicos que es preciso adquirir. La ayuda puntual de un "experto" podrá bastar al grupo para realizar bien su proyecto y perfeccionar sus competencias en la tarea misma.

Además de este interés de los organizadores por enriquecer la vida de grupo, los soportes escritos y audiovisuales presentan ventajas para los participantes de la reunión. En primer lugar, estas técnicas aportan informaciones precisas y claras. A continuación, estas informaciones requieren el trabajo con varios sentidos —la vista, el oído—, y movilizan las capacidades intelectuales y la comprensión lógica. Finalmente, estos soportes pueden tener también un impacto emocional muy importante por el hecho de la imagen y de la asociación entre imagen, sonido y palabra (escrita u oral); el mensaje puede dirigirse, al mismo tiempo, al nivel intelectual y al nivel emocional y, a veces, dos imágenes bastan para hacer comprender lo que media hora de discurso no ha conseguido explicar del todo.

Los soportes escritos y audiovisuales necesitan una cierta experiencia para su manejo, y algunos requieren un material costoso el que a veces no se dispone. Tienen la ventaja, no obstante, de ser transportables y reutilizables.

Los soportes escritos

Son, ante todo, informativos y se dirigen a una población capaz de utilizar la lectura y la escritura como un medio habitual de comunicación. Estos tipos de soportes no son accesibles a ciertas poblaciones clientes de los trabajadores sociales, principalmente aquellas en donde el analfabetismo es importante.

Los soportes escritos pueden ser para leer en el lugar (afiches, legajos, documentación, paneles), o para guardar y llevar consumo (programa, volante, folleto). Son utilizados muy a menudo, pues el material necesario en su confección es accesible y su costo, poco elevado. En todos los casos, ayudan a fijar la atención del público sobre datos precisos y son herramientas de información por excelencia.

El **programa** anuncia el desarrollo de la reunión, presenta las diversas actividades que tendrán lugar, las personas invitadas a intervenir, etc. Proporciona también el marco temporal.

El **volante** informa de manera muy sucinta un hecho o de una serie de hechos. Argumenta sobre el interés del lector y lo invita a utilizar o a unirse a tal tipo de actividad. Lo que constituye su eficacia y su impacto es puramente, su carácter sintético.

El **afiche** (o cartel) tiene las mismas características que el volante, pero siendo mayor la superficie de papel, permite la utilización de dibujos, gráficos o fotos destinados a atraer la atención e incitar a la lectura del texto, que será también lo más corto posible.

Los **paneles** adornan una pared de la sala donde tendrá lugar la reunión. Informan sobre el tema de manera detallada, con un plan de su desarrollo, y con la ayuda de esquemas, gráficos, fotos, etc., que complete el escrito. Para la presentación de paneles, hay que cuidar su tamaño, su emplazamiento de manera de facilitar su lectura rápida y el paso del uno al otro y de dejar el espacio suficiente para la circulación de las personas. Además, los paneles deben estar colgado a la altura de los ojos, a fin de que el lector no coja una torticólis levantando demasiado la cabeza, ni se vea obligado a agacharse para seguir leyendo. Los paneles permiten organizar una información detallada sobre un tema y reutilizarla luego en diferentes lugares y con públicos diferentes. En las actividades de prevención y de educación sumarias, los paneles, dispuestos en lugares estratégicos, pueden mostrarse muy eficaces a las de espera de los dispensarios, de las consultas de PMI, de los médicos del barrio, etc.

El **tríptico** es un escrito informativo sobre tema: da informaciones sucintas, circunscritas a una página anverso-reverso plegada. Es un escrito destinado a ser llevado, guardado y consultado. Contiene, pues informaciones utilizables durante un tiempo bastante largo.

El **folleto** informa sobre un tema de forma más detallada que el tríptico. Un folleto tiene entre 3 y 10 páginas, aproximadamente. Debe poder leerse rápidamente y hace el repaso completo de un problema o de una temática. Da también referencias para informaciones complementarias sobre el tema: biografía, lista de otras fuentes de documentación, direcciones útiles, etc.

El **legajo de documentación** permite reproducir informaciones exhaustivas sobre un tema dado y organizarlas en un legajo que puede incluir un número considerable de páginas. Está destinado a ser consultado in situ por las personas interesadas. Contiene escritos, fotos, recortes de periódico, artículos, extractos y citas de obras, fuentes documentales y bibliográficas sobre el tema elegido. El legajo de documentación es a menudo la herramienta básica del grupo organizador a partir de la cual serán elaborados otros escritos más sintéticos. Podrá, no obstante, ser puesto a disposición del público interesado para consultas in situ.

Para todos estos escritos, recordemos que la presentación gráfica es tan importante como el mensaje escrito. En la preparación de estos instrumentos debe cuidarse la distribución del texto en la superficie del papel (o cartón), la buena distribución de las imágenes y de las letras, el uso de mayúsculas y caracteres gruesos que atraigan la mirada sobre las palabras esenciales. Además el uso correcto de la lengua (estilo y ortografía) es muy importante.

Los soportes sonoros

Se dirigen al oído y utilizan el sonido como medio principal de expresión. El sonido puede ser: ruidos (registro sonoro de diversos ruidos), música (grabación de sonidos producidos por el hombre con la ayuda de instrumentos especiales), canto (grabación de sonidos producidos por la voz del hombre que canta), palabra (grabación del hombre que habla). Los diferentes sonidos pueden combinarse: la palabra con la música o el ruido con la palabra, o presentarse solos, de manera consecutiva. Una música que acoge y acompaña mientras se miran los paneles puede ser un medio sugestivo de dar el tono del encuentro que va a seguir. La grabación de los textos que ilustran una exposición de fotos puede evitar una lectura fastidiosa. Hay mil maneras de utilizar la grabación sonora como soporte de las actividades de los grandes grupos.

La pujanza actual en Francia de las radios locales permite a los trabajadores sociales y a los grupos locales dinámicos utilizar este instrumento para informar, hacer campañas educativas, movilizar y reagrupar a las personas interesadas por un mismo problema.

Los soportes visuales y audiovisuales

Los soportes visuales recurren a la mirada y a la comunicación por la imagen. Más que ningún otro medio de comunicación, se dirigen directamente a los sentimientos, al ámbito de lo sentido, del impacto emocional. Su grado de complejidad, en cuanto al material necesario y al aprendizaje previo a su utilización, es variable; su costo, también.

Las **fotos** son muy apreciadas para confeccionar paneles o hacer una exposición sobre el tema de trabajo previsto. Se trata de un material bastante accesible y poco oneroso.

El **retroproyector** es un aparato que proyecta sobre un fondo uniforme las imágenes previamente dibujadas en un soporte transparente. Es muy útil para proyectar esquemas, gráficos, cuadros. Utilizar un material específico requiere una preparación previa y no es muy oneroso.

El **montaje de diapositivas (o diaporama)** permite la utilización de la imagen y de su impacto; las fotos organizadas en secuencias temáticas acompañan el comentario grabado (o expuesto por un conferenciante). Se puede también añadir música o ruido, según las necesidades y la creatividad desplegada en la confección del documento. El montaje de diapositivas es de fácil transporte; necesita, sin embargo, un cuidado especial en la realización. Es, pues, interesante prever su uso posterior con públicos diferentes. El material utilizado es de un grado de sofisticación medio, al alcance de todos; el consejo de un experto en la materia será bienvenido para mejorar la calidad del producto acabado y el éxito de su utilización.

Los **filmes** son un excelente soporte de reflexión y de información. Existe un número considerable de largos y cortos metrajes sobre todos los temas, con objetivos muy variados. Las cinematecas alquilan filmes diversos, y es relativamente fácil procurárselos planificando con antelación las fechas. Un film es un excelente soporte de intercambio en un grupo. Para los organizadores de una reunión en la que un film servirá de soporte de discusión, es indispensable haber visto el film previamente, antes de decidir su utilización. En efecto, guiarse en la elección sólo por el título o las dos frases del catálogo es peligroso y puede reservar sorpresas desagradables.

Los **videocasetes** aportan las mismas cualidades que un film y, cada vez más, se encuentran las mismas grabaciones en film y en video. Por el tamaño de la pantalla, los filmes se prestan mejor a ser utilizados en los grandes grupos, mientras que el video conviene a un grupo de alrededor de 25 personas. Filmes y videocasetes son de uso frecuente, pero necesitan de un equipamiento especial de un costo aún considerable (tanto la compra como la instalación).

Un grupo puede estar tentado de utilizar los medios audiovisuales para crear sus propios documentos filmados en video, lo que está cada vez más al alcance de todos. Sin embargo, la confección de documentos filmados es una tarea delicada y necesita la ayuda de un especialista en la materia, así como un material específico relativamente caro y sofisticado. Es, pues, importante estudiar los costos, los resultados conseguidos, el tiempo necesario para la confección de los documentos video, antes de emprender un proyecto a la vez ambicioso y apasionante.

B. Técnicas de animación donde se solicita la participación del público

Vamos a evocar las diversas técnicas de animación de los grandes grupos que solicitan la participación activa del público y que recogen las aportaciones de todos. Desarrollaremos sucesivamente las técnicas siguientes: el debate en gran grupo, los trabajos en comisión o en taller, las discusiones en 66, las puestas en común en sesión plenaria y los juegos dramáticos.

- a) El **debate en gran grupo** se organiza después de una presentación de informaciones; puede seguir a una conferencia o mesa redonda o bien a un film. Se trata de solicitar al público que plantee preguntas y aporte nuevas clarificaciones sobre el tema.

En un debate pueden plantearse diferentes tipos de preguntas:

- **Preguntas de clarificación:** las que solicitan un complemento de información, el desarrollo con más detalle de un punto tratado. Las preguntas de clarificación piden una respuesta.
- **Preguntas de contribución:** las que aportan nuevos elementos, ejemplos, informaciones y hechos suplementarios que completan útilmente el tema tratado;
- **Preguntas de problematización:** las que desarrollan puntos de vista, opiniones, interpretaciones diferentes, contradictorias y/o polémicas. Se trata, más allá de los hechos, de tentativas explicativas de los fenómenos o de las propuestas de acción.

Los debates en gran grupo pueden organizarse con preguntas orales o con preguntas escritas.

Las **preguntas orales** son formuladas por participantes a las personas presentes en la tribuna (si el grupo es muy numeroso, es preciso prever una sonorización con micrófonos móviles). Las preguntas son tratadas una a una, en una especie de diálogo entre la tribuna y el público. En este tipo de debate, es preciso evitar que una pregunta planteada se transforme en una larga monopolización de la palabra o en un diálogo entre dos personas. Las preguntas deben ser breves, han de ser formuladas por personas diferentes y las respuestas —para aquellas que necesiten respuesta— serán sucintas. Se constata con frecuencia que, en este tipo de debates, sólo intervienen las personas que tienen facilidad para expresarse en gran grupo. En efecto, intimida mucho tomar la palabra en tales circunstancias.

Las **preguntas escritas** facilitan la participación de las personas más retraídas, pues se trata de formular por escrito la o las preguntas y hacerlas llegar a la tribuna. Esta forma de debate necesita un tiempo de organización de las preguntas recogidas, lo que puede hacerse durante la pausa. Algunas personas del equipo organizador clasifican entonces rápidamente las preguntas, las agrupan por temas (que pueden ser previamente definidos) para poder organizar, a continuación, respuestas agrupadas.

En todos los casos, el debate en gran grupo exige un animador de sesión que la dirija con habilidad y con firmeza. El debate no debe degenerar en enfrentamientos, todos los participantes deben expresarse y ninguno debe monopolizar la palabra; las “reglas del juego” (modalidades, tiempos en uso de la palabra, evitar instaurar diálogos, etc.) deben ser claramente establecidas al principio por el animador, quien será responsable a continuación de hacerlas respetar. Se limitarán las preguntas que desvían del tema recordando los objetivos y llevando el debate al contenido inicial. Al final de los debates, el animador hará una síntesis de los grandes puntos abordados, subrayando su pertinencia y su aportación al tema en cuestión. Podrá expresar su satisfacción por la calidad de la participación, por la colaboración de las personas que han contribuido a hacer de la reunión un verdadero éxito, etc.

- b) Los **trabajos en comisión** pueden recibir denominaciones diferentes: subgrupos, talleres, grupos por temas, etc. Se trata de dividir el gran grupo en 5 o 6 (o más) grupos más pequeños de 10 a 15 personas.

Cada grupo tendrá un animador y un portavoz, elegido por sus miembros, o bien previamente designado por los organizadores. Es importante que estos dos roles de animador y de portavoz sean cubiertos para el buen funcionamiento de esta técnica.

Para que los intercambios en comisión sean productivos e utilizables posteriormente por el conjunto del grupo, deben ser organizados previamente:

- una manera de hacerlo es que cada grupo tenga un conjunto de puntos a tratar (2 o 3) relativos al tema; este guión ha sido elaborado por los organizadores y guiará el informe del grupo en sesión plenaria;
- otra manera es pedir al grupo un intercambio libre sobre el tema durante un tiempo determinado y utilizar el último cuarto de hora de trabajo para ponerse de acuerdo sobre las tres ideas principales a transmitir en la puesta en común;
- o bien el tema puede ser dividido en varios subtemas y cada comisión tratar uno o varios. Su informe será complementario y podrá ser presentado de manera exhaustiva.

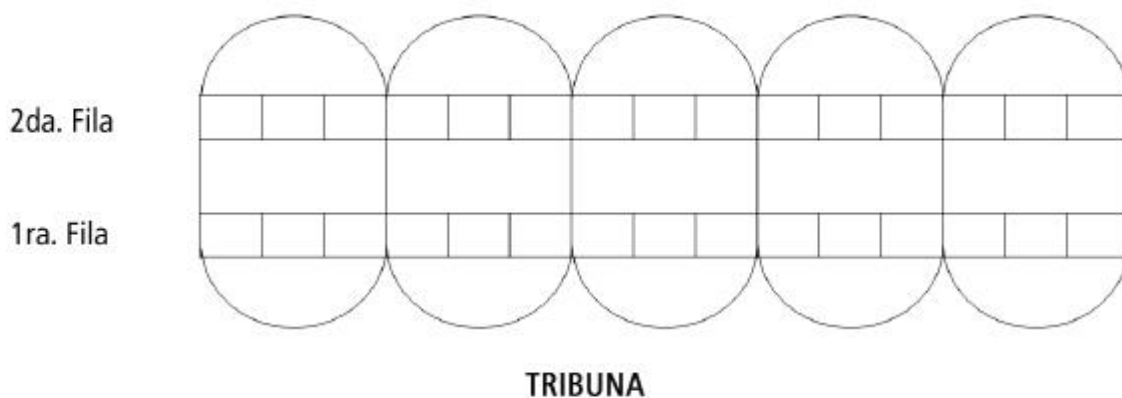
Los trabajos en comisión necesitan locales apropiados, con salas pequeñas en número suficiente y con un mínimo confort.

Cuando se utilice esta técnica de animación, es preciso prever una repartición adecuada del tiempo. En efecto, un trabajo en comisión —entre unas 15 personas que no se conocen— necesita un tiempo de presentación, un tiempo de recuerdo de la tarea y de las consignas por parte del animador. Un tiempo de puesta en marcha (también llamado de calentamiento), un tiempo de trabajo, un tiempo de síntesis y de preparación de la exposición en gran grupo. La experiencia muestra que todas estas etapas no pueden ser recorridas en menos de 60 a 90 minutos. A esto se añade el tiempo de instalarse, de ir hacia la sala de la comisión, volver a la gran sala, que se puede estimar en 10 minutos cada vez.

Los trabajos en comisión son una manera de hacer participar realmente a todo el mundo. Los desplazamientos obligados y el encuentro en subgrupos, crean una dinámica diferente en la reunión. Se trata, sin embargo, de una técnica bastante pesada en su manejo, que exige un equipo organizador bastante numeroso, la repartición de roles y responsabilidades y la elaboración de consignas precisas.

- c) Las **discusiones en 66**, llamadas también Phillips 66, por el nombre de su "inventor", el profesor Donald Phillips, que describió esta técnica de discusión en subgrupos de 6 personas durante 6 minutos. Los números pueden variar; pueden ser 5 u 8 personas y durar de 10 a 12 minutos. Es, en cambio, necesario retener el principio y la organización de esta técnica, muy eficaz para hacer participar a todas las personas presentes en una reunión. El Phillips 66 introduce un clima informal en todo encuentro numeroso y requiere la colaboración y la responsabilidad de cada uno. Permite también la expresión de las personas tímidas o retraídas que no podrían tomar jamás la palabra en gran grupo. Además, su manejo ágil, rápido, sin vacilaciones, permite en menos tiempo tan buenos resultados de intercambio como los trabajos en comisión descritos anteriormente.

El procedimiento a seguir consiste en dividir el grupo numeroso en subgrupos de 6 o 7 personas por el simple procedimiento de volver las sillas de una fila de modo que queden mirando a la fila de atrás, de tres en tres:



Si las sillas son fijas, basta pedir a las personas que se vuelvan. Una vez constituidos los subgrupos, se les pide que se presenten y que elijan un portavoz. Cada subgrupo debe haber recibido consignas precisas sobre el tema a tratar, el objetivo de la discusión, los procedimientos y reglas del juego, lo que se espera como informe del subgrupo. A veces, una o dos preguntas formuladas por escrito pueden servir para materializar estas consignas y para orientar mejor el trabajo del grupo.

El tiempo de la discusión propiamente dicha puede variar según los objetivos propuestos al grupo. Si se trata de intercambio de puntos de vista sobre el tema. Sin comunicación posterior, los 6 minutos propuestos por el Phillips 66 bastan. Por el contrario, si se les pide a los grupos un análisis y la elaboración de propuestas para dar a conocer posteriormente al gran grupo, es

preciso prever un tiempo más largo. En este caso, el tiempo —para el animador experimentado— podrá medirse en relación con el grado de decibeles producidos por la discusión. Yo he visto a una colega que con mucha habilidad, después de haber dado consignas y organizado los subgrupos, controlaba el tiempo según el ruido que reinaba en la sala. Se había propuesto a los grupos dos preguntas, y se trataba de producir un análisis y propuestas de acción y, a continuación, consignar las respuestas del grupo por escrito. Esta colega me explicó entonces que ella no interrumpía el trabajo del grupo para recordar la tarea y el tiempo hasta que el ruido no hubiera bajado a la mitad. Al principio el murmullo era bastante débil, iba intensificándose hasta alcanzar un techo y enseguida disminuía progresivamente; cuando consideraba que el ruido había bajado lo suficiente, recordaba la consigna de pasar a la segunda pregunta. Una vez repetido el proceso, recordaba la comunicación por escrito (sucinta) de las propuestas de los subgrupos. La curva audiométrica de las discusiones en 66 daba un movimiento de este tipo.

Esta técnica necesita también un animador que tendrá como tarea:

- Explicar al conjunto del grupo los objetivos y procedimientos a adoptar, las consignas generales de trabajo, y los resultados esperados;
- Organizar la distribución en subgrupos de 6 personas;
- Dar las consignas de puesta de marcha del estilo: “en primer lugar, vayan presentándose por turno”, “ahora, elijan un secretario” (o portavoz, o animador, etc.);
- Asegurarse de que cada subgrupo ha repartido bien los roles necesarios a su funcionamiento;
- Dar las consignas de trabajo, de preferencia preguntas escritas, a cada grupo;
- Controlar el tiempo con flexibilidad;
- Estar a disposición de los grupos para intervenir a petición suya;
- Recoger los productos de la actividad del grupo, bien por escrito, bien oralmente durante la puesta en común.

La discusión en 66 es una técnica de fácil empleo y que se presta a todo tipo de grupos. Es particularmente eficaz para romper el anonimato y la intimidación provocada por los grandes grupos y para permitir el aporte y la expresión de todos. Su uso introduce una nota dinámica e informal en un público condenado a la pasividad y a la actitud expectante. Esta técnica es, no obstante, poco útil para transmitir informaciones o adquirir conocimientos.

- d) La **comunicación en sesión plenaria o puesta en común** del trabajo de los subgrupos, sigue a las técnicas de discusión en 66 o al trabajo en comisiones. En este caso, la producción de los subgrupos debe volver a ser utilizada por el conjunto del grupo como una contribución de valor a la obra común. Ahora bien, si los trabajos en subgrupos son casi siempre dinamizantes y satisfactorios, las comunicaciones son, por el contrario, largas, aburridas, fastidiosas y difíciles. Para evitar un contraste demasiado grande entre los pequeños grupos productivos y una comunicación apagada, existen ciertas técnicas que ayudarán al animador de sesión a mantener el interés y a reutilizar todo el material elaborado. Esto requiere un poco de entrenamiento, de práctica y de organización previa.

La primera precaución a tomar es dar consignas claras a los subgrupos y a los portavoces a fin de que cada grupo prepare lo que debe ser comunicado de manera sucinta, resaltando lo esencial.

Durante la sesión plenaria, los portavoces son invitados a instalarse al lado del animador, frente al público. Varios procedimientos son entonces posibles. Su elección dependerá del número de participantes, del tiempo disponible, de la utilización ulterior del trabajo de los subgrupos, etc. Cada trabajador social podrá adaptar la elección a las circunstancias concretas de la puesta en común a animar.

Describamos brevemente algunos procedimientos:

- Cada portavoz es invitado a presentar sucesivamente su informe mientras que uno o varios secretarios de sesión toman notas sobre un encerado (o papel) visible para el público. Cuando el informe ha concluido, los miembros del grupo son invitados a añadir comentarios, y así sucesivamente. Al finalizar todos los informes, el animador procede a una síntesis "en caliente", haciendo resaltar los puntos de convergencia de los diferentes grupos, las aportaciones específicas de cada uno, las ideas-fuerza, etc. Esto, con la ayuda del encerado y con el concurso de los secretarios.
- Otro procedimiento consiste en que cada portavoz es invitado a completar el informe anterior, de suerte que sólo el primer portavoz lo presenta íntegramente; los siguientes no hacen sino añadir los puntos diferentes o nuevos. Este procedimiento es más rápido, siendo, no obstante, completo. Pero favorece a los grupos que se expresan en primer lugar.
- Cuando cada grupo debe trabajar a partir de un guión de 2 o 3 puntos, es posible organizar la comunicación por puntos. Cada portavoz se expresa sobre la primera cuestión, a continuación sobre la segunda, y después sobre la tercera. Este procedimiento es bastante dinámico, pues permite varias tomas de palabra de corta duración cada una. Los secretarios pueden anotar también las aportaciones de los grupos bajo los encabezamientos previamente establecidos según las cuestiones.
- Después de la comunicación, es posible organizar un debate —tipo mesa redonda— entre los portavoces de cada grupo, que completaría y clausuraría la reunión.
- En el caso de grupos muy grandes, es preferible trabajar con una comunicación escrita, muy sucinta, de cada subgrupo. Un tiempo de lectura, análisis somero y clasificación por temas efectuada por el equipo organizador (alrededor de 30 minutos y con una pauta de clasificación previamente establecida) permitirá una comunicación y un debate con el conjunto de los participantes.

Encontrar la buena fórmula de comunicación en sesión plenaria es una tarea importante. Los trabajos de los subgrupos merecen ser utilizados y valorizados. Su puesta en común cierra el encuentro y esta clausura debe hacerse de manera satisfactoria. Para que la puesta en común tenga éxito, debe ser cuidadosamente planificada por los organizadores y animada con flexibilidad y destreza.

- e) Los **juegos dramáticos**, llamados también "juegos de rol", utilizan la representación teatralizada de una situación de la vida cotidiana como soporte para el análisis y la discusión de grupo. Se trata, en efecto, de representar una "situación problema" que tiene que ver con las relaciones entre las personas que ejercen roles sociales diversos. Esta representación servirá posteriormente al grupo como experiencia común vivida, su análisis le proporcionará hechos, sentimientos y actitudes para profundizar su comprensión de los fenómenos relacionales y psicológicos.

Esta técnica es válida en las reuniones cuyo objetivo es resolver un problema o en los grupos que persiguen la formación de sus miembros en relaciones humanas. Como todas las técnicas de animación de las que hablamos en este capítulo, debe ser utilizada con moderación y flexibilidad, como un medio de compartir una experiencia y no como un fin en sí.

Los juegos de rol pueden ser utilizados con grandes grupos, y también con grupos más restringidos. Su utilización en gran grupo necesita subir a una plataforma o representar en el centro del auditorio a fin de ser visto y oído por todos.

La característica esencial del juego dramático es su espontaneidad. Es decir que la situación es representada con una preparación y un guión previos mínimos. En esto se diferencia del teatro en donde los diálogos escritos imponen a los actores palabras e, incluso, gestos que tienen que hacer revivir y no crear.

La utilización del juego dramático puede intervenir en dos momentos diferentes de una reunión. Puede emplearse en el curso de una reunión, cuando es debatido un problema en el grupo que tiene que ver con las relaciones interpersonales. Entonces, la representación de la situación evocada puede proponerse como medio de profundizar el tema a la luz de una experiencia vivida en común. Se puede también utilizar un juego de rol como medio de introducir el tema a debatir, al principio de la reunión.

Los juegos de rol pueden estar más o menos estructurados y ser previamente preparados. Aunque la representación siga siendo espontánea, lo será en grados diversos según las modalidades de preparación elegidas:

- **Preparación muy estructurada:** la situación a dramatizar es descrita en un guión de unas 10 o 15 líneas que indica la trama de la acción, el nombre y el número de personajes. Un subgrupo de unas 5 personas prepara, a partir de este guión, los rasgos principales de un personaje y elige en su seno al actor que lo representará.
- **Preparación medianamente estructurada:** el guión de la acción es elaborado y preparado por el grupo, que propone también los diferentes personajes que deben intervenir. Los actores son elegidos por el grupo o se proponen voluntariamente. Los personajes a representar son definidos por el grupo: edad, rasgos de personalidad, principales intervenciones a hacer, etc.
- **Preparación poco estructurada:** aquí se trata únicamente de definir las grandes líneas de la trama de la situación y el número de personajes. El actor (voluntario o designado por el grupo) tiene, entonces, unos minutos para concentrarse en su papel.

Antes de la representación, puede hacerse un intercambio entre los actores a fin de coordinar sus respectivos personajes.

Además de la preparación de los personajes y de los actores, es necesario preparar observadores. Estos pueden tener tareas de observación definidas de antemano. Se puede designar un observador para observar y anotar los gestos, palabras y actitudes de un único personaje. Unos observadores pueden centrarse en las comunicaciones verbales, otros en las comunicaciones gestuales y no verbales y otros en sus propios sentimientos en tanto que observadores durante la representación. De esta manera, todos los miembros del grupo participarán en el juego dramático y esta experiencia aportará, posteriormente, un máximo de elementos de intercambio.

El desarrollo propiamente dicho del juego dramático dura entre 10 y 15 minutos. En general, se necesitan algunos minutos para que los actores entren en la piel de su personaje. Seguidamente, lo esencial es representado al cabo de 10 minutos. No es necesario prolongar más allá la representación, pues se tenderá a la repetición y a la dispersión del argumento y le restará fuerza dramática. Un animador o responsable de la sesión debe estar preparado para interrumpir la representación cuando se haya representado lo esencial.

Después, es frecuente preguntar a cada actor cómo ha vivido su papel. A continuación les corresponde a los observadores dar a conocer al grupo sus constataciones e indicaciones y compartirlas con los actores. Durante este primer intercambio, el animador procurará que, en ningún momento, se mezcle al personaje representado con la persona que lo ha interpretado. El intercambio del grupo debe centrarse en la situación representada y no confundir la representación de un personaje con la personalidad del actor, incluso si en este tipo de ejercicio se ponen de manifiesto rasgos de personalidad.

A veces es interesante representar un segundo juego dramático después del intercambio del grupo, bien incorporando a la escena los datos observados y analizados y volviendo a representar la misma situación, o bien cambiando algunos elementos de ésta para hacer a continuación una especie de análisis comparativo entre dos situaciones similares en donde se han modificado algunas variables.

Los juegos dramáticos son una fuente de descubrimientos, de experiencias compartidas, de intercambio espontáneo en el seno de los grupos. Son útiles a fin de prepararse para afrontar situaciones difíciles, para comprender mejor los fenómenos relacionales, para formarse en relaciones humanas.

Su fácil empleo necesita, no obstante, mucho tacto en la aplicación y desarrollo. El animador de la reunión tiene un papel esencial para hacer de esta técnica un momento enriquecedor para el grupo y para cada participante.

El manejo de las técnicas de animación aplicables a los grandes grupos es un instrumento interesante para los trabajadores sociales, utilizable en múltiples situaciones diferentes.

En este capítulo, hemos hecho un inventario —no exhaustivo— de estas técnicas, y hemos visto su aplicación en reuniones que agrupan entre 25 y 100 personas. También se las puede adaptar a grupos restringidos o a reuniones de varias centenas de participantes.

Para concluir, deseamos recordar que ninguna técnica constituye la panacea que ha de resolver todos los problemas de los organizadores o de los participantes. Una técnica, cualquiera que sea, es siempre un medio de alcanzar un fin. Si el objetivo perseguido está claramente definido, se facilitará la elección de la o las técnicas más pertinentes, teniendo en cuenta los imperativos y condicionantes. Ninguna técnica es en sí mejor que otra. Se trata de utilizarlas con conocimiento de causa, de combinarlas unas con otras, de emplearlas de manera variada, creativa, dinamizadora.

Notas bibliográficas:

1. Ver De Robertis, op. cit., p. 230.
2. Ver capítulo 6; "Los procesos de influencia".
3. Protección maternal e infantil.
4. El animador es la persona encargada de la conducción de la reunión y no el trabajador social que tiene un diploma o una función de animación.
5. Las técnicas de creatividad tipo "brain storming" y las actividades como soporte (juegos, música, salidas) han sido tratadas en el capítulo 8.
6. De la Universidad del estado de Michigan, citado por Béal, Bohlen y Raudabaugh, op. cit.
7. No se trata, por supuesto, de una medida exacta, sino sólo aproximativa, aunque en este caso, muy eficaz.

10

INTERVENCIONES CON UNA POBLACION

En función de sus objetivos de intervención, los trabajadores sociales pueden enfrentarse a la necesidad de abordar directamente la población de un territorio geográfico (barrio, ciudad, zona) o una categoría específica de población. Esta población es mucho más amplia que su clientela habitual y presenta la característica de no estar casi organizada en grupos o en asociaciones. Las intervenciones con una población son, en todos los casos, complementarias de otros tipos de intervenciones individuales o colectivas. Pueden ser instrumentos que permitan la formación de un grupo, por la detección de las personas interesadas en tal o cual tipo de actividades o de acción. Dos prerequisites son indispensables en este tipo de intervención:

- la constitución de un equipo —de trabajadores sociales exclusivamente o de trabajadores sociales y otros agentes de intervención— que conduzca la acción; este tipo de intervención, salvo casos excepcionales, no puede ser ejecutada (esencialmente por razones materiales) por un solo trabajador social;
- el territorio —social o geográfico— en el que se desplegará la intervención, deberá ser cuidadosamente delimitado, prioritariamente en función de los objetivos perseguidos, pero también en función de los medios disponibles (materiales y humanos); la intervención en una amplia zona rural necesitará medios muy diferentes de la intervención en un barrio o una pequeña ciudad.

La descripción de los objetivos perseguidos nos permitirá mostrar en qué tipos de situación puede ser elegida una intervención que se dirija globalmente a una población. De ahí, pasaremos a las técnicas específicas utilizables, después nos interrogaremos sobre las estrategias de intervención posibles. Antes de abordar estos tres puntos —objetivos, técnicas y estrategias— se impone una apreciación previa: este tipo de intervención es realizada raramente por trabajadores sociales en países donde, como en Francia, éstos dependen de los poderes públicos directa o indirectamente (por las financiaciones). En tales situaciones, este tipo de intervención ha sido realizada bien por diversos grupos militantes, bien por organizaciones que emanan de los poderes públicos (sindicatos intercomunales, por ejemplo), organizaciones en las que los trabajadores sociales están raramente asociados a la acción. En otros contextos sociopolíticos, los grupos militantes que emplean trabajadores sociales, los poderes públicos locales o las diferentes organizaciones internacionales que actúan en favor del desarrollo económico y social pueden, por el contrario, atribuir tales misiones de intervención a los trabajadores sociales, a veces con el nombre de “agentes de desarrollo” o de “organizadores comunitarios”.

1. Los objetivos de intervención

El objetivo central de las intervenciones con una población, es influir sobre las relaciones de poder, aumentando el poder de las poblaciones dominadas o marginadas. La intervención busca el cambio de los equilibrios de poder y, en este sentido, tropieza con los detentadores —individuos o grupos— del poder; esto, cualquiera que sea el objetivo concreto de la intervención y tanto se sitúe a nivel global como en un campo particular, según vamos a ver. Sabiendo que, generalmente, son varios los objetivos que se persiguen, se pueden clasificar, yendo de lo global a lo particular, en cuatro grandes objetivos:



A. El desarrollo

El concepto de desarrollo está en su origen ligado al campo de la economía y a las sociedades globales. Pero, progresivamente, se ha extendido a otros campos y restringido a niveles regionales y locales. Se puede, para precisarlo, retomar la definición de una socióloga portuguesa, que participó, a fines de los años sesenta, en una operación de desarrollo regional de la isla de Madeira: “El desarrollo es un proceso global de transformación de una sociedad, debe llevar a una mejora de las condiciones de vida y a un reparto más equitativo de las riquezas. El proceso de cambio presupone una aceleración del crecimiento económico, pero también una acción integrada de cambio de las estructuras sociales, políticas, mentales e incluso, en ciertos casos, de los sistemas de valores existentes. A esta necesidad de desarrollo global y a la elección de las diversas opciones posibles, debe corresponder la creación de las condiciones favorables a una participación efectiva de la población en el proceso de desarrollo. En este sentido, el desarrollo es un proyecto de vida colectiva que debe ser concebido por la colectividad interesada”.

Salvo en los países llamados “subdesarrollados”, los trabajadores sociales raramente —nunca, se podría decir— tienen el control de una acción de desarrollo. Esta acción es decidida al margen de ellos, generalmente por los poderes económicos y políticos, y se les pide a los trabajadores sociales manejar las consecuencias sociales y el acompañamiento social de este desarrollo. En una situación tal, el trabajador social es un ejecutor que gestiona los “problemas sociales” engendrados por un desarrollo económico decidido al margen de la población. El trabajador social en un contexto tal, puede, sin embargo, actuar en pro de objetivos que son los de todo trabajo social: ampliar la autonomía, devolver a la población implicada el poder de decisión sobre su vida. En este tipo de desarrollo aplicado a un territorio y a una población, el objetivo del trabajador social será, pues, proporcionar a la población los medios para participar en los procesos de decisión, es decir, ayudar a la población a adoptar una meta de desarrollo para transformarla y ponerla a su servicio. El objetivo “desarrollo” no es cuestionado sino reubicado en el contexto de un cambio global apoyado por la población interesada.

La participación en acciones de desarrollo plantea menos problemas deontológicos cuando la acción es desencadenada por organizaciones salidas de la propia población.

Este tipo de acción tiene lugar, generalmente, en territorios más restringidos que el precedente y, en la mayor parte de los casos, en medio rural. El desarrollo toma entonces un tinte contestatario pues la "comunidad" rural pone en cuestión un tipo de desarrollo, decidido centralmente, que privilegia las opciones estrictamente económicas, lo que desemboca en fenómenos de desvitalización de las zonas rurales juzgadas no rentables. El trabajador social —o más exactamente, el equipo de trabajadores sociales— tendrá, entonces, por objetivo movilizar a la población, ayudarla a organizarse y procurar la globalización de la acción, contra toda orientación que tienda a privilegiar sólo el desarrollo económico. El trabajador social, en esta situación, es lo contrario del experto, especialista de un campo limitado: se convierte en un "generalista" preocupado por lo social, entendido en el sentido amplio de las condiciones de vida —materiales y relacionales— de la población involucrada. El objetivo de este desarrollo es, además de la mejora de una situación económica desfavorable, la adquisición por una población del control sobre su futuro: la amplitud de este control dependerá, evidentemente, del contexto económico y político global. Cualquiera que sea el punto de partida de la acción de desarrollo, aplicada por los poderes exteriores o surgida de la comunidad, los trabajadores sociales no pueden permanecer ajenos a esta acción o gestionar solamente las consecuencias sociales; el trabajo social tiene una función de desarrollo, función definida así por una asistente social después de experiencias en desarrollo rural: "Propondremos como definición de la función de desarrollo: participar en el desarrollo global de la comunidad suscitando los dinamismos de los individuos y los grupos que la componen, en el respeto y cuidado del libre florecimiento de cada uno. Teniendo esta función por objetivo final el justo florecimiento del individuo en una comunidad que él contribuye a transformar según las necesidades de todos".

B. La construcción —o reconstrucción— de la identidad

Si se define la identidad como el sentimiento de pertenencia para los miembros de un grupo y como el reconocimiento de una similitud parcial de los miembros del grupo entre ellos, uno de los objetivos de intervención de los trabajadores sociales puede ser construir —o reconstruir— la identidad colectiva de un agrupamiento de población, agrupamiento territorial o social. Tales situaciones se presentan en los contextos de trasplante de poblaciones a causa de una emigración más forzosa que voluntaria. Así, los habitantes de una zona recientemente construida en la periferia urbana se caracterizan por la ausencia de identidad colectiva, ya que no tienen ningún arraigo en ese lugar. Intentar construir la identidad colectiva de estos nuevos habitantes, generalmente trasplantados a este tipo de zona, consiste en crear un sentimiento de pertenencia (reconocerse en un lugar), en construir una similitud relativa entre ellos a partir de un hábitat común, en una palabra, en crear lo que se podría llamar un "espíritu de barrio" o un "espíritu de pueblo". En este movimiento de construcción de la identidad, uno se afirma, igualmente, como diferente de los otros habitantes de la ciudad. Pero esta diferencia no debe ser vivida como comparación desvalorizadora, so pena de construir una "identidad estigmatizante". Esta identidad estigmatizante es, por otra parte, con mucha frecuencia atribuida a los habitantes de ciertas zonas, de ciertos barrios de "mala reputación". En este

caso el objetivo es desarrollar los dos aspectos contradictorios de la identidad: diferencia y similitud. Diferentes, por cierto, pero también parecidos a los habitantes de otros barrios. El reconocimiento de la diferencia construye la cohesión del grupo, mientras que la afirmación de la similitud combate la identidad estigmatizante; en una palabra, el objetivo es que los habitantes de la zona afirmen: "Somos de este barrio y en este sentido somos diferentes de los otros, pero no valemos menos que esos otros". Esta afirmación, para ser creíble, no debe ser formulada sólo por los habitantes del barrio en cuestión, ha de ser aceptada por los habitantes de los otros barrios. El objetivo será alcanzado, por ejemplo, cuando un joven del barrio estigmatizado pueda, frente a un eventual empleador, declarar su domicilio sin que esto reduzca automáticamente sus posibilidades de empleo.

El proceso es el mismo para los grupos minoritarios o extranjeros: aquí también la identidad pasa por la afirmación de la diferencia —"pertenezco a una cultura diferente de la de ustedes"— y la reivindicación de la similitud —"soy un hombre como ustedes"—. En los barrios con población heterogénea desde el punto de vista étnico, el objetivo de intervención centrado en la identidad consistirá, pues, en acciones orientadas a reivindicar la diferencia, a mostrar esta diferencia a los otros, a separar, pues, en relación con ciertos aspectos (identidad "cultural") y simultáneamente en acciones que se dirijan a reintegrar en la comunidad donde se reside (intervención sobre el arreglo del barrio). La identidad se construirá, pues, en la afirmación de las especificidades y en el rechazo de la clasificación jerarquizada de estas especificidades (clasificación que es la marca del racismo).

C. Refuerzo de la solidaridad

La noción de solidaridad debe ser analizada en varios niveles. En un primer nivel podemos situar las solidaridades de vecindad, a las que se puede denominar ayuda mutua. En el otro extremo, está la solidaridad basada en la toma de conciencia de una comunidad de situación y de una comunidad de destino, lo que, en la teoría marxista, se denomina la solidaridad de clase.

En un barrio, un pueblo, una ciudad, existen siempre diversos niveles de solidaridad: solidaridades familiares, solidaridades de vecindad, solidaridades profesionales. Casi todos los habitantes participan en una o varias de estas redes de solidaridad: son raros quienes están totalmente separados de ella. En un contexto tal, el objetivo del trabajador social es, por una parte, insertar a las personas aisladas en las redes de solidaridad, por otra, reforzar las redes de solidaridad existentes y, eventualmente, participar en la creación de nuevas redes. Este tipo de intervención se desarrolla más multiplicando las ocasiones de encuentro y de intercambio que creando demasiado rápidamente estructuras organizativas. Un simple panel puesto a disposición del público para fijar anuncios de intercambio en una sala de consulta, frecuentada por numerosas personas, puede ser el punto de partida de un sistema informal de intercambio de objetos que puede derivar hacia el intercambio de servicios. En la vida cotidiana, debe privilegiarse el refuerzo de estos lazos informales y sólo cuando existe un tejido fuertemente desarrollado de intercambios, se puede pasar a una red formalizada de solidaridad basada en una comunidad de situación, tal como un comité de inquilinos, por ejemplo. Un comité de inquilinos creado por algunas personas de buena voluntad en una gran ciudad en donde las

relaciones de vecindad son débiles, tendrá pocas posibilidades de supervivencia, mientras que si existe una práctica de la solidaridad, este comité tendrá bases sólidas. Cuando se pasa de una solidaridad de vecindad a una solidaridad basada en una situación común, la solidaridad se construye, a menudo, a partir de la oposición: la comunidad de intereses se basa en el conflicto con los representantes de los intereses opuestos. La solidaridad de situación es fundamentalmente reivindicativa: reivindicación de los inquilinos contra la sociedad propietaria de los inmuebles, reivindicación de los agricultores amenazados con perder sus tierras a causa de la construcción de una presa, reivindicación de las personas que habitan cerca de un aeropuerto contra los administradores de este último, etc. En un tipo tal de situación, el desarrollo de la solidaridad pasa por tomar conciencia de la comunidad de intereses y de la oposición a otros intereses.

D. La prevención

La prevención es uno de los objetivos fundamentales del trabajo social, por lo que es lógico que la encontremos en las intervenciones dirigidas a una población. Sólo se trata de un cambio de nivel, de los individuos se pasa al "gran público". Sin embargo, se imponen algunas indicaciones acerca de este objetivo de prevención. En primer lugar, existe ahora una cierta tradición de campañas de prevención sobre temas sanitarios, campañas "publicitarias" que se dirigen a todo el público y utilizan medios de tipo marketing comercial. Por el contrario, hay pocas experiencias de intervenciones de este tipo con temas más difíciles de manejar como la droga y, sobre todo, la delincuencia; hay ahí un campo a explorar. Además, este objetivo de prevención, aplicado globalmente a una población, no permite focalizar dicha campaña de prevención en el público específico al que ella se dirige: el riesgo es el producto de una situación y no el resultado de las características de una población. La prevención no debe estar dirigida, pues, a cambiar los comportamientos de una población, sino a cambiar la situación —factor de riesgo— en la que aquélla se encuentra. Para poner un ejemplo histórico, la prevención contra la tuberculosis fue poco eficaz mientras se orientó hacia la modificación de los comportamientos con respecto a la higiene; en cambio, fue más eficaz una acción orientada a cambiar la situación de estas poblaciones de riesgo. Finalmente, es preciso cambiar la imagen de la prevención —imagen que ha adquirido en las campañas publicitarias— compuesta de prohibiciones y amenazas: "No beban, si no...", "No fumen, si no...", "Vacunen a sus hijos, si no...". Una prevención basada en la prohibición y la amenaza del riesgo es poco eficaz, sobre todo cuando trata de temas en donde el "riesgo" es muy difuso y poco espectacular. Este cambio de tono es ya defendido por responsables médicos: "Se quiera o no, la noción de prevención se inscribe en una tradición negativa, con componentes muy individuales: no hacer esto, no hacer lo otro. Nosotros queríamos sustituirla por la noción de promoción de la salud, considerada a la vez como el florecimiento de cada uno y de todos, como la reducción de las desigualdades y como la posibilidad ofrecida a cada uno de manejar las contradicciones de la vida sin afectar demasiado a sus capacidades personales. Promover la salud puede ser permitir a cada uno realizarse en el placer, el deseo, la creatividad, y no simplemente luchar contra un cierto número de enfermedades".

2. Las técnicas específicas

Hemos visto en otra parte las técnicas de intervención específicas del gran grupo; aunque sean específicas de este tipo de intervención, se pueden utilizar en las intervenciones con una población. Para realizar los objetivos citados en el párrafo anterior dirigiéndose al “público” en general, retenemos tres conjuntos de técnicas:



Estas técnicas no son específicas del trabajo social. La encuesta concientizante ha sido utilizada, sobre todo, con fines políticos en acciones que pretenden el cambio social, mientras que las técnicas de información y de animación han sido utilizadas para todo tipo de fines: políticos, comerciales, artísticos, científicos, etc. Lo que quiere decir que los trabajadores sociales deberán, para dominarlas, estudiar lo que se hace en otros campos y, en particular, en la publicidad y la propaganda política.

A. La encuesta concientizante

La encuesta concientizante se ha constituido en la perspectiva de los trabajos pedagógicos de Paulo Freire y ha integrado, pues, su objetivo de cambio social. Ella participa, al lado de otros métodos pedagógicos, en la “concientización”, tal como la definen los autores de un manual sobre la encuesta concientizante: “La concientización es lo que pasa —o ha pasado— en la conciencia de las clases dominadas que progresan efectivamente en las luchas de liberación tomando el control de sus medios de producción y de cambio, avanzando en la vía del poder popular, desalienándose de la ideología dominante para sustituirla por su creatividad”. La concientización así definida tiene “por objeto la liberación de las masas y clases oprimidas, alienadas”.

Fuera de los raros períodos de muy fuerte polarización social —generalmente de corta duración— este objetivo no puede ser un objetivo concreto de intervención de los trabajadores sociales que actúan en el marco de su servicio empleador —a menos que este servicio empleador tenga una vocación política militante en este sentido—; pero si se define, de una manera más limitada, la concientización como la toma de conciencia por una población de sus condiciones de existencia y de los medios para comprometerse en su transformación, la encuesta concientizante —llamada también investigación-acción— puede ser una técnica utilizable por los trabajadores sociales. Se trata, entonces, de utilizar las técnicas de encuesta sociológica (cuestionarios y entrevistas principalmente) a fin de producir a la vez conocimiento y voluntad de cambio. Quienes utilizan estas técnicas son los miembros

de la población asociados al conjunto del proceso de investigación-acción: "La responsabilidad de la investigación, la toma de decisiones, es un proceso compartido por la población y los agentes profesionales. El método destaca las potencialidades y la autonomía del grupo en el ejercicio del poder, en la toma de decisiones acerca de cómo se orientará el proceso, para qué fines servirá y en el control del mismo".

En la puesta en funcionamiento de una encuesta concientizante el punto central del proceso es la constitución del grupo —salido de la población— que compartirá con el equipo de trabajadores sociales la dirección y la concreción de la encuesta. Hay dos casos posibles: o bien la idea de conocer mejor lo que piensa la población sobre tal o cual problema y de movilizarla con este fin parte de un grupo local ya constituido o bien los trabajadores sociales deciden movilizar a la población sobre un tema a través de una encuesta concientizante y son ellos quienes toman la iniciativa del proceso. En el primer caso, el trabajador social ayuda, desde el punto de vista técnico, al grupo a realizar la encuesta: "El trabajador social sabe cómo realizar una investigación; sabe manipular los conceptos, formular hipótesis, utilizar diversas técnicas, analizar datos, etc. Todo este bagaje profesional es puesto a disposición del grupo para ser aprehendido y aprendido, para ser utilizado colectivamente". Además de esta ayuda técnica, el trabajador social debe interrogarse igualmente —e interrogar al grupo que codirige la encuesta— sobre la inserción del grupo en el seno de la población encuestada. ¿Cómo es percibido este grupo? ¿En qué medida va a orientar esta percepción las respuestas de la encuesta, va a suscitar rechazos? La imagen del grupo es capital en la encuesta concientizante: es el elemento clave. Un grupo asimilado a tal orientación política, a tal grupo social, a tal medio, puede ser mejor o peor percibido en un barrio. Los trabajadores sociales deberán constatar esta percepción antes de seguir adelante en el proceso de encuesta. Una vez hecho esto, es el momento de elegir la técnica de encuesta a utilizar. El criterio central de elección no es qué técnica aportará más conocimiento, sino qué técnica provocará más reflexión en la población y la incitará a la movilización. El criterio secundario es que esta técnica no debe ser de manipulación muy sofisticada a fin de que puedan utilizarla personas sin experiencia en técnicas de investigación. Si la elección trata, por ejemplo, sobre el cuestionario, la redacción de las preguntas buscará provocar la reflexión de las personas sobre su propia situación, compararla con la de otras, sacar a la luz los mecanismos de dominación o de estigmatización que juegan contra ellos.

Una vez realizada esta etapa de recolección de datos, el grupo encuestador procede al análisis. Después de lo cual se abre la segunda fase de la encuesta: la difusión de sus resultados entre la población encuestada. Esta difusión es parte integrante de la encuesta concientizante; no es un lujo más o menos superfluo. Sin difusión de los resultados entre la población encuestada no se puede hablar de tal tipo de encuesta. Esta difusión no puede limitarse a distribuir en cualquier forma que fuese (documentos escritos, film, conferencia), los resultados a la población. Primero es preciso traducir, decodificar los resultados en lenguaje accesible a la población y, a continuación, suscitar el debate en torno a los resultados. Para ello, el medio ideal consiste en reunir pequeños grupos en el seno de los cuales trabajadores sociales y encuestadores presentan los resultados de la encuesta, recogen las reacciones y, al término, crean una dinámica y una organización de los propios interesados.

En caso de que no exista grupo local que tenga voluntad de hacer una tal encuesta, los trabajadores sociales pueden propiciar la creación de este grupo. Además de las diversas técnicas presentadas en otro lugar para poner en funcionamiento un grupo, los trabajadores sociales, con vistas al lanzamiento de una encuesta concientizante, pueden realizar entrevistas colectivas sobre el problema que, según creen, afecta a la población y, con ocasión de estas entrevistas, promover la movilización de algunas personas que participarán en la creación del grupo encuestador. Estas entrevistas colectivas tendrán también la ventaja de permitir la verificación de su evaluación: ¿el problema a partir del cual piensan movilizar a la población es verdaderamente un problema para ésta? Si la respuesta es positiva, las entrevistas colectivas se convierten en el primer momento de la encuesta concientizante. Seguidamente, una vez constituido el grupo encuestador, el proceso se desarrolla como ha sido descrito anteriormente.

B. Las técnicas de información

Las técnicas de información son múltiples, de distinto nivel (de la información a pequeños grupos a la información de masas), y de diferente soporte (escrito, oral audiovisual). Más que enumerar técnicas particulares, vamos a formular algunos principios comunes a los diversos niveles y soportes. Para ello vamos a partir del esquema clásico del circuito de la información:



Este esquema es resumido por los autores norteamericanos bajo el nombre de los "5W":

¿Who says?
¿What?
¿By what channel?
¿To who?
¿With what effect?

— ¿Quién dice?
— ¿Qué?
— ¿Por qué canal?
— ¿A quién?
— ¿Con qué efecto?

Vamos a examinar cada uno de los elementos de esta cadena de información, situándonos siempre en el contexto de los trabajadores sociales que se dirigen a un público.

El autor de un mensaje debe ser conocido o, más exactamente, identificado. Para ello es preciso, cualquiera que sea el soporte, firmar el mensaje por un "autor" que tenga un significado para el público. Esto nos lleva a evitar la utilización de siglas poco conocidas, de nombres que, aunque puedan ser conocidos por los trabajadores sociales, no lo son por el público. Cuando se utilizan siglas o nombres, es preciso explicitarlos.

Así por ejemplo, firmar un texto con “los trabajadores sociales de la circunscripción” o utilizar la sigla “el equipo de AEMO de T” da un aspecto aún más misterioso: ¿quién sabe qué es AEMO?” Además, múltiples experiencias han demostrado que una información es percibida como verdadera en la medida en que el receptor del mensaje tiene confianza en el emisor: la credibilidad del mensaje está en función de la credibilidad del emisor. También es necesario tener una idea previa del grado de credibilidad de los trabajadores sociales antes de lanzar una campaña de información.

El mensaje es función del objetivo perseguido así como del público a quien va dirigido. Para dirigirse a un público amplio y heterogéneo, el mensaje deberá simplificarse al máximo, ha de ser inmediatamente comprensible, tratar de un solo tema. No hay que olvidar que el público recibe múltiples mensajes (publicidad, periódicos, documentos diversos...) y que cada mensaje está inmerso en un flujo continuo de informaciones. Por otra parte, el mensaje no puede estar ligado a hipótesis, pues las hipótesis serán olvidadas y sólo será retenido el hecho enunciado, aunque lo haya sido condicionalmente. Por ejemplo poner un texto en la forma siguiente: “La asociación X tiene el proyecto de abrir una guardería en el barrio; esta guardería no podrá abrirse si no recibimos un número suficiente de demandas de admisión; también le pedimos que inscriba a sus hijos en la asociación”. El público retendrá un solo elemento de la información: una guardería va a ser abierta pronto. Y, si tiene confianza en los autores del mensaje, se reforzará aún más la idea de una apertura segura. Sólo cuando el mensaje va dirigido a personas directamente interesadas, puede ser menos simplificado. Inscrito en una serie de elementos de información, el primer mensaje puede servir de filtro para seleccionar al público correspondiente y orientarlo así desde el primer elemento hacia los complementos de información. También, una campaña de información sobre esparcimiento para niños en los días miércoles puede comenzar por un mensaje que realiza una selección: ¿Qué hacen sus hijos el miércoles? Sólo las personas interesadas —y los curiosos— leerán la continuación.

El soporte es, igualmente, función del objetivo perseguido y del público objeto, pero también del mensaje. El soporte debe ser un elemento del entorno habitual de la persona y, a la vez, singularizarse por la forma o el contenido a fin de llamar la atención. Un afiche dirá poco, pero puede retener la atención de un público numeroso. Un volante —si está bien compuesto y redactado— dirá más, pero alcanzará a menos personas. Cualquiera que sea el soporte, el criterio esencial en su elaboración es que debe despertar la curiosidad. Los modelos deben buscarse más en los diversos soportes publicitarios que en los documentos administrativos. El soporte es elegido también en función de los lugares en donde se quiere difundir el mensaje. Sobre este punto es indispensable ir allí donde está el público y no quedarse donde están los trabajadores sociales. Es preciso detectar los lugares de concentración del público para instalar allí los soportes de información. Dos ejemplos, entre muchos otros, permitirán precisar este punto. En una comuna de la región parisienne, un equipo de asistentes sociales polivalentes decide movilizar a las mujeres extranjeras con respecto a la prevención sanitaria; entre otras acciones el equipo instala un stand del servicio social en la feria-mercado anual de la comuna con volantes, paneles para fijar anuncios, etc. En París, en un barrio popular, un equipo de trabajadores sociales que se ocupan de protección de la infancia se instala en un local comercial, en una calle comercial muy frecuentada, y utiliza el escaparate para difundir informaciones (afiches) sobre temas relacionados con la actualidad de las familias (orientación

escolar al inicio del curso, esparcimiento durante las vacaciones); un rincón del escaparate es reservado a los anuncios de compras y trueques diversos, mientras que en el interior del local se encuentra documentación sobre la infancia en general y en el barrio que puede ser consultada por toda persona que entra. Esto permite iniciar una acción de prevención a partir de la información: la persona que entra para pedir informaciones sobre las piscinas del barrio puede, igualmente, comentar las dificultades que tiene con sus hijos; una acción de los trabajadores sociales puede comenzar a partir de aquí.

Cuando el mensaje es difundido entre el público, está lejos de ser recibido por todos aquellos a quienes está destinado. Se puede distinguir, en primer lugar, el público potencial que puede ser alcanzado por el mensaje, es el público a quien se dirige el autor de éste. En el segundo ejemplo citado en el párrafo anterior, son todas las personas que pasan ante el escaparate en donde están fijadas las informaciones. Está, a continuación, el público alcanzado por el mensaje; este último ha sido recibido —se ha leído el cartel—pero ha sido rápidamente olvidado, reemplazado por otro mensaje. Siguiendo con el mismo ejemplo, el que pasa por el escaparate ha leído el título de un texto sobre la orientación escolar, después, algunos metros más allá, ha leído, igualmente, publicidad de productos alimentarios y es el segundo mensaje el que ha retenido. Está el público afectado por el mensaje: éste ha sido memorizado. Continuando con nuestro ejemplo, se trata de aquel que ha leído el afiche, lo ha retenido y sabe que en ese lugar hay cosas —vagas— que conciernen a los niños. Finalmente queda la pequeña minoría del público que reacciona al mensaje, es decir, el público que hace algo que no habría hecho si no hubiese recibido ese mensaje. En nuestro ejemplo, es aquel que ha leído las informaciones en el escaparate y que empuja la puerta para tener una información más amplia. Cuando un mensaje es difundido, en la forma que sea, sólo tiene efectos sobre una fracción muy reducida del público potencial. Si se distribuyen 1.000 volantes, se puede decir que la mitad serán tirados sin ser mirados, entre las 500 personas que lo habrán leído, menos de 100 habrán retenido algo y una decena, quizás, reaccione. Esto significa que hay que repetir muchas veces un mensaje para que sea escuchado y produzca efectos: es el principio básico de toda campaña publicitaria.

Los efectos de un mensaje sobre el público que reacciona están lejos de ser todos previsibles. Hay, ciertamente, una mitad del público que reaccionará en el sentido pretendido por el mensaje: va a la reunión anunciada, compra tal marca de producto alimenticio, se lava los dientes al menos dos veces por día, etc. Pero el mensaje puede haber sido parcialmente comprendido y, por tanto, desencadenar una reacción inapropiada. También puede ser interpretado de una manera diferente, incluso opuesta a lo que quería el autor. Así, campañas publicitarias de prevención sanitaria sobre temas neurálgicos, como el alcoholismo y, sobre todo, la droga, pueden muy bien tener casi el efecto contrario y suscitar curiosidad por el producto descrito como peligroso.

La propaganda política y la publicidad pueden ser cuidadosamente examinadas por los trabajadores sociales para extraer modelos de técnicas de difusión de información, utilizables dentro del límite de sus recursos financieros (muy inferiores a los de las organizaciones políticas y las agencias de publicidad).

C. Las técnicas de animación

La animación de un barrio o de una fracción de la población pasa por la utilización de técnicas de intervención con grupos, que han sido tratadas en anteriores capítulos; sólo abordaremos aquí las acciones dirigidas a un "público" indiferenciado, unido únicamente por su localización geográfica o su pertenencia a una categoría específica de población. Es evidente que para llevar a cabo este tipo de acción, es indispensable organizar actos en el seno de la población. Estas acciones de animación tienen mayor amplitud que lo que habitualmente se denomina animación sociocultural: van del campo cultural —"cultura" tornada en el sentido del lenguaje común— al campo de la economía: pueden, pues, ir desde la organización de una representación teatral a la de una feria rural con venta de productos y de herramientas y máquinas agrícolas. El objetivo central de estas acciones de animación deriva del sentido etimológico de esta palabra: "**ánima**" en latín significa vida, soplo, alma; "**animar**" es, pues, "dar alma", "dar vida". La ambición de la animación es favorecer el desarrollo de la vida social en una zona donde se dé un fenómeno que se podría calificar de "desvitalización", de debilitamiento de los lazos comunitarios.

Pero, es preciso evitar una visión idílica de estos "lazos comunitarios": la vida social está hecha tanto de relaciones de solidaridad, de intercambio, como de relaciones conflictivas. Favorecer el desarrollo de la vida social es, sin duda, fijarse objetivos de desarrollo, de construcción de la identidad, de refuerzo de la solidaridad, pero esto sin eludir los conflictos, incluso, a veces, participando en su desencadenamiento. Para esto toda acción de animación debe evitar la doble trampa del "unanimismo" y del encasillamiento: el "unanimismo" es considerar a la población como un conjunto homogéneo al que se le propone participar en las mismas actividades; por el contrario, el encasillamiento consiste en multiplicar las actividades específicas, sin comunicación entre ellas, para cada categoría de población (categorías de edad, de sexo, de etnia, etc.).

En la elección de actividades a promover, el criterio central es el efecto de dinamismo que esta acción puede contribuir a crear: "En los programas de animación sociocultural, dada su índole —suscitar la vida cultural—, hay que escoger prioritariamente aquellas actividades que tienen un efecto catalizador de animación o un efecto multiplicador capaz de desatar un proceso de dinamización cultural o de movilización social".

Los otros objetivos perseguidos, objetivos que están íntimamente ligados en cada acción, son ofrecer a la población ocasiones de encontrarse, suscitar su movilización y, para ello, incitarla a organizarse y a crear.

Las ocasiones de encuentro pueden tomar múltiples formas, a elegir en función de las situaciones concretas. Se trata de provocar acontecimientos que favorezcan los encuentros: fiestas, comidas colectivas, ferias artesanales o rurales, kermeses, etc. La preparación de estos acontecimientos permite la movilización de diversos grupos y puede dar origen a otras actividades más permanentes. El encuentro pasa también por la organización de lugares que se conviertan en polos de atracción además de ser lugares específicos de realización de actividades; estos lugares pueden ser un mercado que tiene lugar regularmente, un bar, un espacio abierto de juego, e incluso, más simplemente, una plaza acondicionada con bancos. En una palabra, todo lo que favorezca —acontecimientos y lugares— los encuentros informales ha de ser privilegiado: una animación lograda en un barrio o una ciudad pequeña es la que dé a la población la ocasión de encontrarse y, a partir de ahí, de organizarse (con la presencia de los trabajadores sociales para ayudar en la autoorganización), más bien que aquella que multiplique actividades diversas a las que la población es invitada a participar, o más exactamente, a consumir.

3. Las estrategias de intervención

En este tipo de intervención —pero no solamente en él— los trabajadores sociales pueden privilegiar las estrategias de movilización de la población basadas en el consenso o bien en el conflicto. Es difícil describir las estrategias fuera de las situaciones concretas, en vista de que, en una misma intervención, se puede pasar de una estrategia consensual a una estrategia conflictual o, incluso, se pueden llevar paralelamente estas dos estrategias en función de los diversos actores. Sabiendo que toda intervención dirigida a una población busca un cambio social, es posible descomponer los diversos elementos de elección de una estrategia.

La etapa primera es el análisis de la situación social de la zona de intervención y de la actitud de la población implicada ante esta situación: grado de conciencia de su situación y actitudes que van desde la apatía a la movilización. Este análisis permite la detección de temas capaces de movilizar mejor a esta población: dichos temas no son obligatoriamente los que les parecen más importantes o más vitales a los trabajadores sociales.

En torno a estos temas se elaboran objetivos de intervención teniendo en cuenta los recursos disponibles y los que la acción es capaz de movilizar. La determinación de los objetivos pasa igualmente por la identificación de los diferentes actores implicados por la acción, previendo sus actitudes más probables ante esta acción, desde la colaboración a la oposición. Si parece probable que la acción pretendida produzca unanimidad en los actores implicados, se orientará uno hacia una estrategia que busque la participación de todos en la acción. Si por el contrario, son probables las oposiciones, se orientará uno hacia una estrategia conflictual, preparando una relación de fuerzas, construida sobre la movilización de la población y la búsqueda de aliados que permita vencer a los actores que se opongan a la acción. En las estrategias conflictuales, es, sin embargo, raro que la acción se termine por la eliminación de oposiciones de uno de los actores, también existe el paso obligado por una fase de negociación, fase que permite concretar una relación de fuerzas. Los postulados que hacen posible la negociación pueden resumirse así:

“La resolución de conflictos puede hacerse a través de la discusión entre las partes contrarias, por intermedio de representantes oficiales de cada parte;

- la negociación se sitúa en un contexto de conflicto y en su fase terminal;
- todo conflicto manifiesto entre dos o varias partes es costoso y debe acabarse en algún momento, sea por aniquilamiento de uno de los adversarios, sea por discusión;
- la negociación se instaure cuando ninguna de las partes está segura de la victoria por la sola fuerza y/o cuando el costo del conflicto se vuelve subjetivamente más elevado que el costo que supone detenerlo”.

En todo este proceso de intervención, y en particular en la elección y en la conducción de las estrategias, los trabajadores sociales deben estar atentos al riesgo de suplantar a la población: ellos no son sus portavoces y sus representantes en las negociaciones. El rol del trabajador social es el de incitador de la acción, de consejero de las organizaciones que se da la población. Su lugar no es el del líder. Cuando los trabajadores sociales soportan todo el peso de la acción, ésta, en primer lugar, es frágil en ausencia de una movilización real de la población, y, en segundo lugar, los pocos resultados alcanzados corren el riesgo de no tener futuro.

Notas bibliográficas:

1. Mateus, M., "Mise en oeuvre d'un projet de promotion sociale communautaire á Madre (Portugal)", en Culture et promotion; "Le travail interdisciplinaire dans le développement social d'une région", seminario internacional, Ustaritz (Bajos-Pirineos), del 2 al 11 de septiembre 1969, documento policopiado, París, 1970 (p. 38).
2. Dos documentos que presentan acciones de desarrollo en medio rural y esbozan análisis de las estrategias:
 - Animation et développement en milieu rural, Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, centre de création industrielle, col. Culture au quotidien, París, 1981.
 - "Développement rural microrégional". Revista Pour, No. 82, marzo-abril 1982, Privat, Toulouse.
3. Roux, Anni, Croissance, développement, service social. Une expérience dans les AlpesMaritimes, memoria de final de formación de cuadro, promoción 1969-1971, ISSRS, Montrouge. Union départementale de la Mutualité agricole des Alpes-Maritimes, Nice (p.63).
4. Ver a este respecto particularmente: Pitrou, Agnès, La vie precare. Des familles face á leurs difficultés, CNAF, col. Etudes CAF, París, 1978.
5. Sobre la etiología de la tuberculosis, ver Cottureau, Alain, "La tuberculose: maladie urbaine ou maladie de l'usure au travail?, critique d'une épidémiologie officielle: le cas de Paris", en Sociologie du travail 2/1978, ed. du Seuil, París.
6. Entrevista del P. Pissaro, B., realizada por Monique Grima, "Risques et société", en Informations sociales, nº 7, 1984, "La prevention", CNAF, París, (p. 74).
7. Ver capítulo 9.
8. Freire, Paulo, Pédagogie des opprimés, ed., Maspero, Petite collection Maspero, París, 1977. (Hay versión al español, Pedagogía del oprimido, Tierra Nueva, Montevideo, 1970.)
9. Humbert, Colette y Merlo, Jean, L'enquête conscientisante. Problèmes et méthodes, L'Harmattan, col. INODEP, documento de trabajo, París, 1978 (p. 7).
10. Idem (p. 6).
11. Dieguez, Alberto, "¿Qué es investigación-acción?" en Servicio social, Tribuna Libre, octubre 1985, nº 0, Buenos Aires, p. 2.
12. Idem.
13. Ver capítulo 7, "Creación de estructuras de intervención".
14. Asistencia educativa en medio abierto; medida administrativa o judicial de protección de la infancia.
15. Ver capítulos 7, 8 y 9.
16. Ander Egg, Ezequiel, Metodología y práctica de la animación sociocultural, Marsiega, col. Fondo de Cultura, Madrid, 1981, p. 69.
17. Ver Médard, Jean-François, Communauté locale et organisation communautaire aux EtatsUnis, Fondation nationale des sciences politiques, Armand Colin, París, 1969.
18. Bilodeau, Guy, "Un outil nécessaire: la négociation", en Service social, vol. 31, nº 2-3, julio-diciembre 1982, Presses de l'Université de Laval, Quebec.

Conclusion

Este libro aspira a ser una presentación organizada de los conocimientos teóricos y técnicos acerca de la intervención colectiva en trabajo social. Forma parte del movimiento de sistematización de experiencias de trabajo social con grupos o con unidades restringidas de vida social y de conceptualización de estas prácticas. Nuevas aportaciones a la constitución y a la transmisión de los saberes del trabajo social están teniendo lugar. Las sistematizaciones de experiencias de intervención colectiva, las investigaciones en los diversos campos del trabajo social, podrán aportar además a este libro —que es en cierta manera un esqueleto— la riqueza de la vivencia analizada, confirmando o refutando algunas de sus proposiciones, participando por tanto en el afinamiento de las técnicas propuestas y en la elaboración de nuevas herramientas.

Con relación al libro anterior [1], éste trata de modalidades particulares de intervención (las intervenciones colectivas). Esta focalización diferente no significa que separemos la intervención con los individuos y las familias de la intervención con los grupos y las diferentes unidades de población. En efecto, los trabajadores sociales se ven obligados a trabajar tanto con usuarios reunidos en grupos como con individuos y familias, o con el conjunto de la población de un sector dado. La elección de la dimensión del trabajo depende de diferentes variables: del momento más o menos propicio a un tipo de intervención, del lugar de trabajo (mandato del organismo empleador, tipo y extensión del campo de intervención), así como de la formación y del proyecto profesional del trabajador social mismo. Nos parece útil recordar que es posible —e incluso deseable— intervenir tanto con individuos y familias como con grupos y comunidades. Estas diferentes dimensiones del cliente demandan intervenciones e instrumentos técnicos diversificados, a veces diferentes. Pero en ningún caso estas diferencias deben ser consideradas como motivos de oposición y de jerarquización. En efecto, no se trata de oponer intervención individual e intervención colectiva, no es lo uno o lo otro, sino lo uno y lo otro. No se trata de valorarlos de modo diferente: uno mejor que el otro, sino uno diferente del otro pero que persiguen, no obstante, las mismas finalidades profesionales de capacitación y de autonomía de los usuarios.

Este aspecto relacionado de los dos tipos de intervención se vuelve a encontrar en la utilización, común a los dos, de ciertas herramientas. Se trata fundamentalmente de las herramientas de análisis que sirven de punto de referencia para la comprensión del medio, de las organizaciones y de los grupos. Por otra parte, las herramientas de intervención ante los grupos podrían ser trasladadas a otras reuniones que las mantenidas con los usuarios: reuniones de equipo, de concertación y síntesis, reuniones de información, etc.

A pesar de nuestra voluntad de aportar a los trabajadores sociales herramientas operativas, inmediatamente utilizables, que respondan a las preocupaciones actuales del terreno y de la formación, ciertos aspectos importantes de la intervención no han podido ser abordados en este manual. Así, apenas hemos aportado datos sobre el procedimiento y las técnicas de la

elaboración del proyecto, se han mencionado muy pocos elementos sobre la intervención con organizaciones y las estrategias de transformación de las organizaciones: a pesar de que, a menudo, los proyectos de los trabajadores sociales chocan sea con disfuncionamientos institucionales, sea con su propia falta de experiencia para negociar, teniendo en cuenta los circuitos y poderes de la organización. Tampoco hemos abordado la evaluación de los resultados en una intervención colectiva; ahora bien, este punto es capital en la coyuntura actual en que empleadores y autoridades de tutela parecen coincidir en dudar de los trabajadores sociales —de su competencia y de su eficacia— y en exigir otro tipo de rentabilidad y otro tipo de valoración del servicio prestado a los usuarios y a la población. Estos temas serán tratados en un futuro próximo.

Nota bibliográfica:

1. Ver De Robertis, C., *Méthodologie de l'intervention en travail social*, op. cit. Hay edición en español: *Metodología de la intervención en trabajo social*. El Ateneo, Buenos Aires, 1988.