

LA INTERVENCIÓN COLECTIVA EN TRABAJO SOCIAL

LA ACCIÓN CON GRUPOS
Y COMUNIDADES

CRISTINA DE ROBERTIS
HENRI PASCAL

LUMEN HUMANITAS



**Cristina De Robertis
Henri Pascal**

**La intervención colectiva
en trabajo social**

La acción con grupos y comunidades

**Grupo Editorial Lumen
Hvmanitas
Buenos Aires - México**

Título original:

L'intervention collective en travail social

(*L'action auprès des groupes et des communautés*).

© 1987 por Editions du Centurion, París.

Dirección editorial: Sela Sierra

Diseño de cubierta: Gustavo Macri

De Robertis, Cristina

La intervención colectiva en trabajo social : la acción con grupos y comunidades / Cristina De Robertis y Henri Pascal – 1.ª ed. - Buenos Aires : Lumen, 2007.

352 p. ; 22x15 cm.

Traducido por: Carmen Tello

ISBN 987-00-0655-8

1. Trabajo Social. I. Pascal, Henri II. Carmen Tello, trad. III. Título
CDD 361.2

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni su transmisión de ninguna forma, ya sea electrónica, mecánica, por fotocopia, por registro u otros métodos, ni cualquier comunicación pública por sistemas alámbricos o inalámbricos, comprendida la puesta a disposición del público de la obra de tal forma que los miembros del público puedan acceder a esta obra desde el lugar y en el momento que cada uno elija, o por otros medios, sin el permiso previo y por escrito del editor.

Primera edición: Editorial El Ateneo, 1994

© Editorial Hvmánitas de Editorial y Distribuidora Lumen SRL, 2007

Grupo Editorial Lumen

Viamonte 1674, (C1055ABF) Buenos Aires, República Argentina

Tel. 4373-1414 (líneas rotativas) • Fax (54-11) 4375-0453

E-mail: editorial@lumen.com.ar

<http://www.lumen.com.ar>

Hecho el depósito que previene la Ley 11.723

Todos los derechos reservados

LIBRO DE EDICIÓN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Índice

Prólogo, por María Cristina Melano	9
Introducción	15

Primera parte

La intervención colectiva. Definiciones y método	21
---	-----------

1. Definiciones y conceptos	23
--	-----------

1. Reseña histórica	23
-------------------------------	----

2. Definiciones	27
---------------------------	----

a. El desarrollo comunitario. b. La organización comunitaria. c. El trabajo social de grupo. d. Definiciones de los términos "comunidad", "colectivo", "grupo"

3. Las dimensiones individual y colectiva del trabajo social	34
--	----

a. La intervención individual y la dimensión colectiva. b. La intervención colectiva y la dimensión individual

4. El modelo de intervención social: bases conceptuales	39
---	----

a. Concepto de cambio. b. Concepto de contradicción. c. Concepto de interdependencia. d. Concepto de equilibrio dinámico

2. Objetivos y métodos	53
---	-----------

1. Objetivos y actores	53
----------------------------------	----

a. ¿Qué es la intervención colectiva? b. ¿Qué objetivos tienen la intervención colectiva y el trabajo social? c. ¿Quién utiliza esta forma de intervención? d. Características

2. Método, proceso y técnicas	65
---	----

a. Método: características y definiciones. b. Fases del método. c. El proceso de intervención del trabajador social. d. Medios y técnicas

3. Dinámica y contradicciones entre el conocimiento y la acción: las herramientas de análisis, las herramientas de intervención 81

Segunda parte

Las herramientas de análisis 89

3. La encuesta sociológica 91

1. El procedimiento científico 92
2. Metodología de la encuesta 97
 - a. Problemática y construcción del objeto de investigación. b. Elaboración de la hipótesis. c. Elección de técnicas y recolección de datos. d. Tratamiento de los datos y verificación de las hipótesis
3. Las técnicas de encuesta 105
 - a. Técnicas de observación. b. Técnicas de entrevista. c. Técnicas de cuantificación. d. Técnicas experimentales
4. Los campos de investigación 126

4. El estudio del medio 135

1. Un terreno, no los "problemas" 135
2. ¿Dónde trazar las fronteras? 138
 - a. Consideraciones relativas a la naturaleza del medio a estudiar. b. Consideraciones relativas a los objetivos de intervención
3. Los esquemas de análisis 142
 - a. El estudio morfológico. b. Perspectiva sectorial. c. Perspectiva cronológica. d. Perspectiva estructural

5. Análisis de las organizaciones 165

1. ¿Instituciones u organizaciones? 165
2. Sobre algunos conceptos 169
3. Esquema de análisis de una organización 174
 - a. Identificación de la organización. b. Descripción de los principios formales de funcionamiento. c. Descripción del funcionamiento informal. d. Carac-

terización de la organización. e. Esbozo del esquema de análisis

6. Análisis de los grupos	187
1. Esquema descriptivo de un grupo	189
a. Identificación del grupo. b. Clasificación del grupo. c. Historia del grupo. d. Composición del grupo. e. Objetivos. f. Realizaciones y medios	
2. El funcionamiento externo del grupo	195
3. El funcionamiento interno del grupo	198
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 conflictos	
4. Esquemas de análisis de un grupo y de una reunión	216

Tercera parte

Las herramientas de intervención	223
---	-----

7. Creación de estructuras de intervención	225
---	-----

1. De la intervención individual a la intervención colectiva	225
2. La puesta en marcha de un grupo	229
a. Etapas cronológicas. b. Las variables	
3. Del grupo al intergrupo	237
a. Definición. b. Los actores. c. Estructuración del intergrupo. d. El trabajador social en el intergrupo	

8. La intervención con los grupos	247
--	-----

1. Medios para favorecer la puesta en marcha de una reunión	249
2. Intervenciones destinadas a favorecer la producción del grupo	251
a. Clarificar los objetivos. b. Organizar el grupo. c. Facilitar los intercambios. d. Facilitar la toma de decisiones. e. Estimular la creatividad	

3. Intervenciones que favorecen el desarrollo afectivo del grupo y la ayuda personalizada a sus miembros . .	263
a. El desarrollo afectivo del grupo. b. La ayuda personalizada a los miembros del grupo. c. De la ayuda personalizada a la ayuda mutua	
4. Utilización creativa del programa de actividades . . .	273
a. Las actividades como soporte. b. Utilización y elección de las actividades. c. Características de ciertas actividades. d. Utilización de las actividades por el trabajador social	
5. Intervenciones que favorecen la evaluación por el grupo	285
a. Objetivos y características. b. Contenido de la evaluación. c. La forma de la evaluación en grupo	
9. Intervenciones específicas con los grandes grupos . . .	295
1. Gran grupo y trabajo social	295
2. Características de los grandes grupos	296
3. Los medios de organización	299
4. Las técnicas de animación de los grandes grupos . .	303
a. Técnicas de animación cuando el grupo es espectador. b. Técnicas de animación donde se solicita la participación del público	
10. Intervenciones con una población	323
1. Los objetivos de intervención	324
a. El desarrollo. b. La construcción —o reconstrucción— de la identidad. c. El refuerzo de la solidaridad. d. La prevención	
2. Las técnicas específicas	330
a. La encuesta concientizante. b. Las técnicas de información. c. Las técnicas de animación	
3. Las estrategias de intervención	338
Conclusión	343
Bibliografía en francés	347
Bibliografía en castellano	349

Prólogo

por María Cristina Melano*

La reedición de un libro es de por sí un acontecimiento: el editor ratifica su apreciación positiva sobre él y hace una apuesta acerca de que tendrá un buen punto de llegada al público.

¿Por qué entonces considerar *La intervención colectiva en trabajo social* como un texto digno de ser repuesto?

El título enlaza una tríada significativa: “la intervención”, “lo colectivo” y el campo disciplinar del “trabajo social”.

Los autores tipifican este último como “*una disciplina de intervención social, cuyas bases de conocimiento y organización profesional son internacionales*”.

Al abordar el análisis de esta profesión interventiva, focalizan como objeto de este estudio el ámbito colectivo, “*que se apoya ampliamente en estructuras de grupo*”.

El título es un interrogante al que, desde la escritura, se intenta dar respuesta, invitándonos a incursionar en cuestiones complejas, a reflexionar acerca de qué habilita a los trabajadores sociales a afirmar que pueden “intervenir”, accionar o interaccionar en relación con personas portadoras de “problemas sociales”. Los autores refieren explícitamente a esta cuestión, señalando esta opción respecto de una perspectiva más simplista que caracteriza la profesión como mediadora en la relación necesidad-satisfactor. Y, al aludir a problemas sociales, que se presentan en el mundo de las estructuras, nos inducen a reflexionar acerca de las permanentes tensiones entre libertad, deseo y necesidad, temáticas presentes en la obra.

¿Por qué hay sociedades que forman y habilitan profesionales con miras a que posean las competencias vinculadas a conocimientos y saberes para atender a otras personas, con el fin declamado de que éstas logren una vida más vivible, más feliz, con autonomía en sus decisiones pero, al mismo tiempo, con responsabilidad hacia la sociedad en la que están inmersas?

* Profesora titular regular de la Universidad de Buenos Aires y la Universidad Nacional de Lanús. Autora y coautora de artículos en revistas especializadas y libros. Entre éstos, *Un trabajo social para los nuevos tiempos* (Buenos Aires, Lumen-Humanitas, 2001).

Quizá una de las claves radique en que la profesión habilita a comprender y a hacer comprender. Este libro es una contribución en tal sentido.

Sin dudas, cuanto mayor disponibilidad tenga el trabajo social con respecto al acervo teórico acumulado sobre su objeto, mayores serán las posibilidades de ejercer una acción fundada, una práctica, en sentido aristotélico, cuyo fin es obrar bien.

Y el acceso a las teorías no es una cuestión menor. Esta necesaria preocupación por dar cuenta de diferentes orientaciones que iluminan el accionar de los profesionales se hace presente en la enunciación y la explicación de teorías por parte de Cristina De Robertis y Henri Pascal. Desfilan por el texto la teoría de cambio, la teoría del campo, de la comunicación, la inclusión de las corrientes interaccionistas y de la corriente dinámica, enfoques que incluyen la intrasubjetividad en el análisis. Los aportes de la sociología, de la psicología, de la psicología social e institucional, de la antropología, de la epistemología, entre otros, son compañeros necesarios de los entramados de ideas presentes en la obra. La interpretación está presente en toda intervención social, y hacerla explícita la desvela.

¿Por qué resulta de interés que este volumen circule en Latinoamérica? Como Cristina De Robertis (quien nació en la Argentina, efectuó su formación de grado en Uruguay y zarpó a Francia para buscar nuevos horizontes, desplegándose en el ámbito académico de la vieja Europa), el libro está afincado en nuestras raíces, pero a su vez nos permite conocer e imaginar el trabajo social en la Unión Europea.

Las aproximaciones estrechamente analíticas, de tono cuasi panfletario, no son extraordinarias en el trabajo social de nuestro subcontinente: bajo el discurso progresista, encubren un peligroso dogmatismo e inhiben toda acción esperanzada.

El posicionamiento de los autores sobre el sentido del trabajo social resulta más que interesante, ante la presencia de sectores de la Academia que denuncian la profesión como simple instrumento de control social y reproducción del sistema capitalista. Afirmamos sin hesitaciones que el capitalismo es intrínsecamente perverso e injusto; pero estamos convencidos de que las posturas maximalistas que sustentan algunos grupos de la profesión encierran ésta en un callejón sin salida, pues obvian la importancia de la acción profesional para la sustanciación-conservación de derechos, así como sus aportes para ayudar a aliviar el dolor humano.

Esta tarea de la profesión, que no excluye la denuncia pero tampoco se instala simplemente en ella, consiste en favorecer procesos de concientización que actuarán como catapulta para la promoción humana; pues, como señalan Agnes Heller y Ferenc Fehér, *“un individuo ha transformado su contingencia en destino si ha llegado a tener conciencia de que ha conseguido lo mejor de sus prácticamente infinitas posibilidades. Y una sociedad ha transformado su contingencia en destino si los miembros de esa sociedad llegan a tener conciencia de que no les gustaría vivir en otro lugar o en otra época que aquí ahora”*.

La obra que prologamos presenta un posicionamiento clave para la caracterización de la propuesta: su análisis es dialéctico, historizado. Ubica el trabajo social junto a quienes padecen problemas sociales, acompañándolos en sus luchas por mejorar su situación, procurando propiciar cambios progresivos, consagrando logros, por más insignificantes que se presenten. Destaca para ello el papel de la relación entre el profesional y la población usuaria de sus servicios. En tal sentido, señala que *“se trata, pues, de poner el acento sobre la esperanza, de subrayar y valorar aspectos positivos, de utilizar un pequeño cambio —por mínimo que sea— como palanca de dinamismos nuevos”*.

Y, al aludir a la existencia de *“una autonomía relativa entre las finalidades, los objetivos y las técnicas de trabajo social y el mandato institucional de sus organismos empleadores”*, afirma: *“Los trabajadores sociales no son los ejecutantes pasivos de políticas sociales, incluso si su acción se inscribe en las orientaciones definidas por el marco legislativo de los problemas sociales de un país dado: están destinados a ser fuerza de proposición y a situarse en cuanto profesión autónoma —con su deontología, sus saberes, sus objetivos, sus herramientas— a pesar de un estatuto de asalariados que implica ciertas formas de dependencia administrativa. Esta autonomía técnica de los trabajadores sociales se manifiesta en la elección de las herramientas y en la elaboración de los proyectos de intervención.”*

Resulta conveniente poner en relieve que este volumen es también un trabajo sobre metodología.

Sin dudas, el tema del/los método/s en trabajo social ha sido objeto de análisis en *El caso social individual*, de Mary Richmond (1922), y a partir de allí ha sido tematizado por numerosos autores. Una enunciación recortada al extremo nos permite evocar la

presencia de importantes textos que, a mediados del siglo XX, han abordado este problema.*

El texto, en su estructura, recorre conceptualmente métodos, herramientas de análisis y de intervención. Incluye el papel de la observación clínica, el análisis de discurso, señala recorridos, la importancia del postulado de coherencia en la interpretación del discurso, la entrevista, el cuestionario, la historia de vida, las técnicas cuantitativas.

Hace simple lo complejo, por la claridad de su exposición, pero complejiza lo aparentemente simple, pues nos permite interrogarnos o aprehender lo esencial para motivarnos a nuevas búsquedas.

Explica mecanismos que permiten llevar a buen puerto las decisiones consensuadas entre los trabajadores sociales y la población participante en los proyectos. Sin duda, las ciencias sociales tienen como misión romper horizontes limitados, analizar con libertad cognitiva. En el marco de éstas, el trabajo social procura colaborar para que las personas identifiquen la alteridad y reconozcan los puntos de vista de los otros, encontrando elementos de validez en éstos; es decir, tender puentes y favorecer la asunción de compromisos fundados en la responsabilidad en los procesos de toma de decisiones, encontrando alternativas, lo cual significa facilitar procesos de creación.

Existen acuerdos, en el campo disciplinar, sobre las relaciones y las múltiples implicancias entre teoría, estrategia metodológica y técnica. Pero, al igual que en el romanticismo, sectores docentes de nuestro medio parecieran temer la técnica. Desdeñan el papel del instrumental, asimilando el dominio de éste con tecnocracia o con instrumentalismo, cuando paradójicamente definen la profesión como interventiva.

¿Se puede intervenir sin dominio técnico? ¿Cómo se puede operacionalizar sin conocer el "know how", el saber cómo, desconociendo procedimientos? No para entronizarlos, sino para crear a partir de ellos... ¿No se requiere habilidad y destreza en su utilización? ¿No es válido apropiarse y repensar los conocimientos adquiridos en torno de ellos? ¿Su selección y su utilización no guardan

* Destácanse entre ellos: la excedente compilación de Walter Friedlander (Nueva York, 1963); el documento de Teresópolis (Río de Janeiro, 1970); los documentos *Introducción a la teoría científica en trabajo social*, de Herman Kruse (Buenos Aires, Ecro, 1972), *Trabajo social, ideología y método*, de Vicente de Paula Faleiros (Buenos Aires, Hvmánitas, 1972); *Un enfoque operativo de la metodología del trabajo social*, de Nidia Aylwin de Barros y otros (Buenos Aires, Hvmánitas, 1977).

relación con la especificidad profesional? ¿No contribuyen también a definir su identidad?

La acción profesional es política y tiene efectos en tal sentido, pero su ejercicio demanda la utilización de estrategia y táctica, contenidos que son desplegados en el texto.

Si analizamos este volumen de modo sincrónico, con miras a identificar sus aportes originales, podemos afirmar que incluye el rico acervo acumulado en materia de abordaje con diferentes unidades de intervención (personas, grupos, instituciones, colectivos), poco frecuentado y a veces desdeñado en nuestros ámbitos académicos. Este acercamiento no se presenta como despliegue de erudición. Es la cita pertinente, que clarifica, que evidencia un vasto y diestro manejo de las fuentes; es el dominio de una abundante y bien seleccionada bibliografía, que se recrea para arrojar luz sobre viejas y nuevas cuestiones. Es la evidencia de la intencionalidad y del rigor de la ciencia, en su misión de aportar claridad.

Por lo expuesto, el texto es heurístico, permite elaborar hipótesis, encontrar categorías de análisis para observar nuestra práctica.

Hemos señalado la impronta metodológica presente en el texto: el abordaje de las inferencias mutuas entre teoría, método, saber técnico, llevado a cabo de un modo sencillo, que lo distancia de los recetarios técnicos. Temáticas que no se constituyen en objetivos centrales para desarrollar se deslizan en su trama; tales son el caso de la ética y del papel de la acción profesional en el proceso de "empoderamiento" y construcción de ciudadanía, un desafío no menor en tiempos en que los derechos humanos, permanentemente declarados, son sistemáticamente vulnerados.

Si analizamos el texto de modo diacrónico, considerando su poder de transmisión, debemos destacar la valorización conferida a la precisión conceptual, el preciosismo en la definición de términos, el celo en aclaraciones, la presencia de capítulos que sintetizan, que destacan la centralidad de diferentes posiciones, los gráficos que favorecen la comprensión: es una obra didáctica y amerita un alto valor en tal sentido.

Pero posee además una virtud que no suele ser condición habitual de los académicos y los intelectuales: la "inteligencia narrativa", en el sentido de Ricoeur.

En síntesis, *La intervención colectiva en trabajo social* es valiosa para iniciar no sólo a trabajadores sociales, sino también a los profesionales del campo educativo social. Es un volumen para releer

y es además un clásico, porque nos invita a reflexionar, a criticar, a desnaturalizar, y se constituye en una referencia digna de emularse.

Introducción

Este libro trata de la “intervención colectiva en trabajo social”. Designamos así la acción del trabajador social dirigida hacia grupos —existentes o que él ha constituido—, habitantes de un territorio o una fracción de población. La intervención colectiva se propone, a la vez, el desarrollo personal de los participantes en la acción, el aumento de los recursos materiales o simbólicos de las personas, su concientización y su movilización para obtener cambios positivos con respecto a su situación.

Fue escrito —y publicado— en francés a mediados de los años ochenta.

Se construyó a partir de una teorización de las prácticas de intervención colectiva en Francia, elaboradas principalmente en el marco de las formaciones de base y de posgrado de asistentes de servicio social. Dicha teorización fue iluminada y enriquecida por los debates que atravesaron el trabajo social en América latina, en torno a la reconceptualización, y en Québec, respecto del trabajo social comunitario (TSC). Estos enfoques, así como el contexto político francés a principios de los ochenta (llegada de la izquierda al poder e inicio de lo que se definía entonces como una crisis económica), hacen que el cuestionamiento sobre el sentido del trabajo social está únicamente implícito en este libro.

Dos visiones del trabajo social se han opuesto a lo largo del tiempo y continúan aún oponiéndose. La primera sostiene que el trabajo social intenta adaptar a los excluidos y los marginados a las normas dominantes de la sociedad, y mejorar las condiciones de vida de los pobres. La segunda, en sentido opuesto, considera que el trabajo social interroga las normas dominantes, pretende, por cierto, mejorar la suerte de los pobres, pero, sobre todo, lucha contra los procesos sociales que generan la pobreza y la exclusión. Para nosotros, el trabajo social tiene como finalidad principal restaurar la dignidad de los excluidos, de los pobres, ayudarlos a adquirir una comprensión de su situación de explotados y construir con ellos los elementos de poder que les permitan actuar, aunque sea modestamente, para cambiar su realidad. En otras palabras, coincidimos con este pasaje del “Sermón contra los usureros”, de san Gregorio de Nisa (año 330), citado por Paulo Freire (1980, p. 21):

Puede que des la limosna. Pero de dónde proviene sino de tus rapiñas crueles, del sufrimiento, de las lágrimas y los suspiros de otros. Si el pobre supiera de dónde viene tu óbolo, lo rehusaría porque tendría la impresión de comer el cuerpo de sus hermanos, de chupar la sangre del prójimo. Él te diría estas valientes palabras: "No aplaques mi sed con las lágrimas de mis hermanos. No des al pobre el pan mojado por el llanto de mis compañeros de miseria. Devuelve a tu semejante lo que le has reclamado injustamente y te quedaré agradecido. ¿De qué te sirve consolar a un pobre si creas cien más?"

En términos más actuales, afirmamos que el trabajo social debe luchar cotidianamente y de manera articulada, a la vez, contra los efectos de la pobreza y la exclusión, y contra los procesos de producción social de éstas. No podemos esperar un cambio de la sociedad para socorrer la miseria actual y no podemos aliviar la miseria de hoy sin combatir por un cambio de sociedad.

Dentro de esta perspectiva, la intervención colectiva en trabajo social puede ser una unidad de intervención que permita articular el quehacer de hoy y la perspectiva del futuro. Efectivamente, dicha intervención no se limita a movilizar los recursos de las personas; tiende también a situarlos en sinergia dentro de colectivos de tamaño muy diverso, desde el pequeño grupo hasta la coordinación de los habitantes de un territorio. Permite así:

- acrecentar inmediatamente los recursos de las personas;
- transitar de una ideología de la fatalidad, de la culpabilidad, a la búsqueda de las causas estructurales de la pobreza y la exclusión (concientización);
- elaborar una voz colectiva que vaya de la queja a la reivindicación;
- aumentar las capacidades de acción de estas personas para que puedan tener injerencia sobre su destino.

El concepto de *empowerment* o "empoderamiento" da cuenta de dicho proceso. William Ninacs (1995) describe los diferentes grados que las personas pueden alcanzar en un proceso de adquisición de poder. El autor presenta así los "elementos del proceso general del empoderamiento":

La participación:

- presencia muda;
- participación en discusiones sencillas (derecho a la palabra);
- participación al debate (derecho de hacerse oír);
- participación en las decisiones (acordar o negar el consentimiento).

La competencia técnica:

- adquisición progresiva de conocimientos prácticos y de las técnicas necesarias para la acción.

La estima de sí mismo:

- autorreconocimiento de su legitimidad y de su identidad propia;
- autorreconocimiento de su propia competencia;
- reconocimiento de su competencia por los demás.

La conciencia crítica:

- conciencia colectiva: la persona en la colectividad no es la única que tiene un problema;
- conciencia social: los problemas individuales y colectivos están influenciados por la organización de la sociedad;
- conciencia política: la solución de los problemas estructurales pasa por un cambio social; es decir, la acción política en el sentido no partidario de la palabra.

La intervención colectiva en el trabajo social aspira a ayudar a las personas marginadas, excluidas, pobres (en una palabra, los dominados) a construir los instrumentos de lo que llamaremos, en una traducción aproximada del concepto de "empoderamiento", su poder social.

El poder social es la capacidad para comprender y actuar en todos los campos de la vida social:

- La relación con los demás: aceptar al otro como semejante y diferente, entrar en relación con él, actuar con él.
- El sistema de relaciones sociales: situarse en sus grupos de pertenencia, elegirlos, tejer lazos de solidaridad, actuar colectivamente.

- La relación con las instituciones: situarse como sujeto de derechos, luchar por acceder a los derechos cívicos y sociales, y luchar por la defensa de éstos.
- La relación con lo político: situarse como ciudadano, estimar como legítimo hacer oír su voz y llevar a cabo una acción en la gestión de la ciudad, organizarse para que dicha palabra y dicha acción influyan en las decisiones políticas.
- La relación con los valores: comprender la solidaridad que nos une a los demás, privilegiar los valores de libertad, justicia e igualdad, y defenderlos tanto en el nivel de la vida cotidiana como del Estado o de la humanidad.

Entonces, en un contexto dominado por el liberalismo económico, que acentúa la distancia entre las poblaciones en vías de empobrecimiento y la minoría dominante, cuya riqueza y poder aumentan, y por el debilitamiento estructural e ideológico de las organizaciones populares que luchan por un cambio societal, la intervención colectiva es un espacio —ciertamente modesto, pero útil— para luchar contra la fatalidad de la miseria, contra la idea de que se puede salir adelante individualmente.

Así, este libro pretende ser una herramienta a disposición de trabajadores sociales, estudiantes y profesionales, aportándoles un bagaje teórico y práctico que les permitirá acrecentar:

- su capacidad de análisis de las situaciones, teniendo en cuenta los diversos niveles de la realidad social, desde lo microsocioal hasta lo macrosocioal;
- su capacidad de acción dentro de la construcción de un proceso metodológico y de instrumentos útiles y pertinentes.

Está focalizado en el trabajador social, en sus conocimientos (*savoir*) y su saber hacer (*savoir faire*). En este sentido, se trata de un manual que presenta, en una primera parte, la definición de la intervención colectiva, su historia y sus conceptos; en una segunda parte, las herramientas de análisis que permiten producir un conocimiento sobre el entorno, las organizaciones y los grupos, y en una tercera parte, los instrumentos de intervención, desde el pequeño grupo hasta los habitantes de un territorio.

Éste no pretende ser un libro de recetas para seguir al pie de la

letra. Propone esquemas de análisis y de acción que pueden ser modificados, adaptados a las realidades de cada lugar de intervención por los trabajadores sociales, en un doble movimiento de acción y reflexión. La acción interroga, cuestiona y, finalmente, modifica el marco de comprensión teórica; esta última orienta e ilumina la acción. Conocimiento y acción están indisolublemente ligados en una praxis cuyo sentido está dado por los valores y los principios éticos que son los del trabajo social, como parte del cual nos reivindicamos.

Primera parte

*LA INTERVENCIÓN COLECTIVA.
DEFINICIONES Y MÉTODO*

DEFINICIONES Y CONCEPTOS

1. Reseña histórica

En el curso del primer decenio del siglo XX, se inicia en Francia —así como en los países anglosajones— el trabajo social (TS)* con dimensión colectiva, a partir de las “residencias sociales” (*settlements*) implantadas en los barrios obreros.

Las “residencias sociales” son el antepasado directo de los actuales “centros sociales”;¹ éstos conocieron un fuerte impulso en los años sesenta, durante la urbanización acelerada de las periferias de las grandes ciudades y el desarrollo de nuevos barrios que acogían a una población modesta proveniente del éxodo rural y de los barrios antiguos que se habían vuelto insalubres.

Sin embargo, la introducción de los “métodos” de TS de grupo y de desarrollo y organización comunitarios en Francia fue realizada por las Naciones Unidas durante la década de los años cincuenta. De igual modo que el “*case work*”, estos métodos forman parte del

* Para la traducción de los términos franceses “*travail social*” y “*service social*”, hemos seguido las siguientes pautas:

- a) traducimos ambos sinónimos franceses, que remiten indistintamente al campo profesional y a la disciplina teórico-práctica, por el término español “trabajo social”;
- b) reservamos el término “servicio social” de los referentes anteriores principalmente para los nombres propios de instituciones formativas o documentales del trabajo social de países francófonos que adoptan ese término, y de organismos y eventos internacionales de fuerte influencia francófona; en los demás casos, seguimos usando el término usual español y anglosajón;
- c) traducimos por “servicio social” —usado normalmente en plural— “*service(s) social (aux)*”, los dispositivos organizativos de ayuda, asistencia y promoción de los Estados de Bienestar, cuyo conjunto compone el “Sistema de Servicios Sociales Personales”. (N. de T.)

“Programa especial de servicio social de las Naciones Unidas para Europa”. Este programa tenía como objetivos principales: “Difundir las técnicas modernas del trabajo social con vistas a la formación y el perfeccionamiento de los trabajadores sociales, y orientar la política social europea hacia la solución de los problemas que afectan a los individuos, a las familias y a las comunidades.”²

El primer método de TS introducido por el “programa especial” de las Naciones Unidas fue el *“case work”* (traducción literal: trabajo de caso). Los seminarios internacionales organizados en Viena (1950), en Holanda (1951), en Finlandia y en Ginebra (1952)³ precedieron a las jornadas de trabajo organizadas en París del 29 de junio al 11 de julio de 1953, “en la Escuela de Trabajo Social de Montrouge, en el curso de las cuales las señoras Sailer y Cassirer presentaron el método de trabajo social individualizado”⁴ al personal pedagógico de las escuelas francesas.

Dos años más tarde, las Naciones Unidas publican y difunden su folleto “El progreso social por el desarrollo comunitario”,⁵ y organizan el primer seminario europeo sobre el *“social group work”* (trabajo social de grupo), que tiene lugar en Helsinki (Finlandia). La aparición de los otros dos métodos es simultánea; los seminarios europeos organizados por las Naciones Unidas le suceden de cerca:⁶

- 1955: 1.º seminario de trabajo social de grupo, Helsinki (Finlandia).
- 1956: 2.º seminario de trabajo social de grupo, Leicester (Inglaterra).
- 1958: 1.º seminario de desarrollo y organización comunitarios, Palermo (Italia).
- 1959: 2.º seminario de desarrollo y organización comunitarios, Bristol (Inglaterra).
- 1959: 3.º seminario de trabajo social de grupo, Oslo (Noruega).
- 1959: 4.º seminario de servicio social de grupo, Sèvres (Francia).
- 1961: 3.º seminario de desarrollo y organización comunitarios, Atenas (Grecia).

¡Siete seminarios internacionales en seis años...!

En Europa, principalmente en Francia, los organismos locales toman el relevo: desarrollo y organización comunitarios estarán en el centro de los debates del congreso mundial "Ciudades y poderes" (Tel-Aviv, 1960), de la X Conferencia Internacional de Servicio Social (Roma, 1961), del Congreso de la Unión Católica Internacional de Servicio Social (UCISS) (Estoril, Portugal, 1962), así como de la XI Conferencia Internacional de Servicio Social (Brasil, 1962). En Francia, el trabajo social de grupo corrió a cargo de los servicios de empleo de trabajadores sociales; así, la Unión de las Cajas Centrales de la Mutualidad Social Agrícola organizó "en 1961 una primera sesión nacional a propósito de los asistentes sociales especializados en las actividades de grupo. Esta sesión fue sucedida ese mismo año por una actividad de formación".⁷ La SNCF (ferrocarriles), la UNCAF (Unión Nacional de Cajas de Asignaciones Familiares), la Seguridad Social, la SCIC (caja de consignaciones), la SSAE (Servicio Social de Ayuda a los Emigrantes) reflejan, en su política social y en la formación de su personal, las aperturas al trabajo social de grupo (TSG) y al trabajo social comunitario (TSC). En 1962, el nuevo programa oficial de estudios de TS incluye la enseñanza de los tres métodos en la formación de los asistentes sociales (AS).

En Francia, la introducción de las Naciones Unidas de los métodos de TS ("*service social*") provocó, y provoca aún, movimientos diversos. El *case work* recibió, en ese momento, la adhesión de una elite de profesionales y, poco a poco —a pesar de las resistencias y dificultades encontradas por los pioneros—, se impuso como modelo de trabajo. Treinta años después, se puede decir que la aportación del *case work* ha dejado una huella duradera en la formación y la práctica de los AS. A pesar del análisis crítico de este método y de sus referencias teóricas exclusivamente psicoanalíticas (en Francia), los aspectos positivos han sido incorporados en el saber y el "saber hacer" profesional. En efecto, el *case work* ha aportado un acercamiento más científico y menos moralizador a las personas, y ha puesto el acento sobre la comprensión del ser humano en toda la dinámica compleja de su personalidad.⁸

La influencia del *case work* ha sido duradera; su contenido, incorporado, retraducido, reutilizado y adaptado al contexto institucional y social francés. Ha sufrido también modificaciones enriquecedoras, debido a las aportaciones de otras referencias teóricas provenientes de la psicología social y de la sociología.

Ahora bien, el "trabajo social de grupo" y el "desarrollo y la or-

ganización comunitarios” no parecen haber seguido el mismo camino. Los trabajadores sociales todavía los consideran métodos “nuevos”, “innovadores”, hacia los que hay que tender, los cuales hay que conocer y aplicar... Pocos practicantes recuerdan que se habla de ellos desde hace mucho tiempo... y de vez en cuando, según la coyuntura socio-económico-política, la “moda” retorna y se vuelve a hablar del “trabajo comunitario”, de la acción colectiva, de la animación de grupo... después de algunos años en los que profetas aislados predicaban en el desierto.

¿Es el hecho de que la teoría del TSC provenga de los Estados Unidos de América lo que “no ha facilitado la propagación de las pedagogías comunitarias en Francia? [...] ¿Problema de traducción, de lenguaje, en unas estructuras habituadas a la transmisión de consignas administrativas y donde valores como el libre arbitrio, la autoayuda (*self help*) no tienen cabida”, como lo afirma Paul Gueneau?⁹ ¿O es debido a la reticencia de los organismos oficiales franceses, los cuales han tomado, desde principios de los años sesenta, una posición distanciada y crítica respecto de las “teorías importadas”?¹⁰ ¿O se trata aun de una transformación, de una reincorporación diferente, quizás en otro lugar, que ha conservado algunos aspectos y rechazado otros?

En efecto, se han enseñado durante veinte años los métodos del TSG y del TSC en las escuelas de formación inicial, en la formación permanente y en el seno de los organismos de empleo que promueven particularmente estas formas de acción. En los años ochenta, “prácticamente no se enseña en Francia el trabajo social de grupo, pero he descubierto que esta enseñanza no había desaparecido verdaderamente, en contra de lo que pensaba en un principio, sino que se había modificado”.¹¹ Por otra parte, entre los diecinueve ciclos largos (más de un año) de formación en metodología del TS registrados en 1983-1984,¹² seis hacen mención expresa del TS comunitario, colectivo o de grupo, y otros siete tienen denominaciones genéricas: métodos de trabajo social, aproximación global, métodos de intervención, etc. Es cierto que la mayoría de estos últimos incluyen también la dimensión de los grupos y de las comunidades. Un número considerable de los “ciclos cortos” y las “sesiones” aborda también las dimensiones colectivas del TS.

Esto parece indicar un rebrote de interés por el TS con dimensión colectiva, una movilización creciente de los profesionales para abordar los problemas sociales colectivos —provocados por la

crisis económica— con métodos y herramientas también de dimensión colectiva, y una búsqueda de nuevas formas de intervención más adaptadas a la problemática actual. Diversas corrientes señalan que “acabamos de entrar en la era del ‘desarrollo social local’, concepto lanzado por el IX Plan, [...] este ‘nuevo mito’ parece tener que tomar el relevo de la desaparecida ‘acción social global’”.¹³ Y, para los trabajadores sociales, se trata de “una oportunidad para reinventar nuevas prácticas sociales: más coherentes, más descentralizadas, más colectivas, más eficaces”.¹⁴

El cambio se produjo al comienzo de 2000 con los trabajos preparatorios para un nuevo plan de estudios (2004). Éste ha reformado el programa para la formación de los AS y representa una legitimación importante de los métodos de intervención colectiva. En efecto, establece una enseñanza de igual peso entre los métodos individuales y colectivos: el mismo número de horas, la producción escrita del mismo tipo de trabajos y el mismo número de meses de prácticas de campo.

2. Definiciones

a. El desarrollo comunitario

Ya que se está redescubriendo el “desarrollo social local”, recordemos las definiciones de estos términos, que no nacieron hoy. La dimensión “social local” hace referencia, para nosotros, a un sector geográfico delimitado y restringido (local) y a los diversos aspectos de la vida social (económica, cultural, política); en este sentido, podemos aproximarla, tal vez, a la noción de comunidad, que definiremos más adelante.

En 1956, la Organización de las Naciones Unidas adopta una definición de “desarrollo comunitario”:

1. La expresión “desarrollo comunitario” entró en el lenguaje internacional para designar el conjunto de procedimientos por los cuales los habitantes de un país unen sus esfuerzos a los de los poderes públicos con el fin de mejorar la situación económica, social y cultural de las colectividades, de asociar estas colectividades a la vida de la

nación y de permitirles contribuir sin reserva al progreso del país.

2. Todos estos procedimientos suponen dos elementos esenciales: los habitantes participan activamente en los esfuerzos emprendidos con vistas a mejorar su nivel de vida, y estos esfuerzos son dejados, en la medida de lo posible, librados a su propia iniciativa; de favorecer y hacer más eficaces la iniciativa, los esfuerzos personales y la ayuda mutua, se proporcionan servicios técnicos y de otro tipo. Los programas, cuya puesta en acción debe permitir toda una serie de mejoras determinadas, se caracterizan por estos elementos.
3. Estos programas conciernen generalmente a colectividades locales, puesto que la gente que vive en una misma localidad tiene los mismos intereses en común. Algunos de estos intereses son puestos en evidencia por intermedio de grupos técnicos, que tienen por función defender intereses más restringidos que no están ligados esencialmente a la localidad.¹⁵

Es de subrayar que el texto francés no retoma ni una sola vez el término “comunidad”, que se reemplaza por “localidad” y “colectividad”.

Esta definición ha sido reconsiderada —y corregida— por el Comité Français de Service Social (Comité francés de servicio social), y utilizada, con ligeras variantes, por numerosísimos autores.¹⁶

El desarrollo comunitario, en su forma más completa, designa el conjunto de acciones dirigidas a la mejora del bienestar de una colectividad generalmente retrasada o enfrentada a dificultades de adaptación, y que responden a dos características principales:

- estas acciones asocian a los esfuerzos de los poderes públicos los esfuerzos propios de la comunidad, de sus grupos, de sus organizaciones, de sus miembros, de sus líderes locales, en los que estimula la toma de conciencia de sus problemas y el sentido de la responsabilidad, y cuyas iniciativas, adhesión y participación, lo más activa posible, se buscan sistemáticamente;
- pretenden una promoción global de la comunidad y se integran en un plan de desarrollo equilibrado, a la vez econó-

mico y técnico, social y cultural, que pide la colaboración de administradores y técnicos de diversas disciplinas, y una coordinación de los medios.

En un sentido más restringido, se puede considerar que hay un esfuerzo de desarrollo comunitario cuando la colectividad, por una toma de conciencia, espontánea o suscitada, de sus propias necesidades, toma la iniciativa, incluso en un sector limitado, de un proceso de mejora de sus condiciones de vida, ya sea valiéndose de las estructuras, instituciones o actividades existentes, ya sea provocando la creación de nuevas estructuras, instituciones o actividades.

b. La organización comunitaria

Ha sido definida en la misma época (1955) como un proceso de ayuda a una población para organizarse con el fin de resolver sus problemas; esto se acerca a la última parte de la cita anterior. La definición más extendida y corriente es la de Murray Ross:

La organización comunitaria [...] es un proceso gracias al cual una comunidad identifica sus necesidades o sus objetivos, les da un orden de prioridad, acrecienta su confianza en ella y su voluntad de trabajar para satisfacer esas necesidades o esos objetivos, encuentra los recursos internos y/o externos necesarios para su cumplimiento o su satisfacción, actúa en función de esas necesidades o de esos objetivos, y manifiesta actitudes y prácticas de cooperación y de colaboración en la comunidad.¹⁷

Esta definición tiene el mérito de poner el acento sobre la noción de proceso (desarrollo en el tiempo) y sobre las diferentes etapas de éste.

De manera un poco esquemática, se puede decir que el “desarrollo comunitario” se aplicaba a los países económicamente dependientes, subdesarrollados, al Tercer Mundo, a las colonias de los países europeos. Designaba el esfuerzo por hacer participar a las poblaciones implicadas en los planes de desarrollo económico y social definidos por los gobiernos o autoridades tutelares. En cambio, la “organización comunitaria” designaba el esfuerzo de or-

ganización y de resolución de sus propios problemas por parte de una población circunscrita a una pequeña localidad (ciudad, barrio, pueblo, aldea), y su manera de hacer oír sus necesidades y reivindicaciones por las autoridades competentes.¹⁸ Este tipo de trabajo estaba asociado —probablemente de forma equivocada— con las poblaciones de los países industrializados y “ricos”, principalmente las urbanas.

Organización y desarrollo comunitarios. La separación de estas dos definiciones (organización y desarrollo) ha mostrado rápidamente no ser operativa, y los trabajadores sociales franceses apenas si la han retomado. Varios autores incluso han adoptado la fórmula “organización y desarrollo”; o, como Salberg y Welsh-Bonnard, la han reemplazado por “acción comunitaria”, “animación global”, etc. “Las dos expresiones, así como la combinada ‘organización y desarrollo comunitarios’, hacen referencia a conceptos similares de progreso a través de la acción local.”¹⁹

Poco a poco, estas denominaciones fueron reemplazadas por otras que hoy son de uso corriente: trabajo social comunitario, intervención colectiva, trabajo social ante grupos y comunidades, trabajo social de grupo.

c. El trabajo social de grupo

Ha sido definido por Simone Paré de la siguiente manera:

El trabajo social de grupo es un método que ayuda a los individuos y a los grupos a aumentar sus capacidades de funcionamiento social a través de experiencias en grupo. Su fin es permitirles hacer frente mejor a sus problemas como personas, como grupo o como comunidad. Esto quiere decir que el trabajo social de grupo se dirige tanto a enfermos como a gente perturbada, o a personas que son capaces de funcionar normalmente.²⁰

En esta definición, se encuentran ya presentes los dos ejes del TSG que la señora Hélène Massa clasificó como “el modelo de tratamiento social” y “el modelo de fines sociales”.²¹ El primero, centrado en cada miembro del grupo, tiene como fin ayudar a las personas a superar y hacer frente de una mejor manera a sus problemas personales, familiares o educativos. El segundo, focalizado en

el grupo en cuanto microorganización, tiene como finalidad llevar a buen término acciones destinadas a la mejora de los problemas colectivos, del marco de vida, de categorías de población; puede ser utilizado tanto en un contexto institucional (hogar, hospital, centro social, casa de reposo, etc.) como en un área geográfica restringida (barrio, aldea).

d. Definiciones de los términos “comunidad”, “colectivo”, “grupo”

Comunidad. Estas diferentes denominaciones nos llevan a nuevas definiciones de términos y, muy particularmente, al término “comunidad”. Éste ha sido siempre muy cuestionado en Francia, tanto en los textos oficiales, que apenas lo emplean, como por los profesores que se han mostrado siempre reticentes a su utilización, dadas las múltiples connotaciones que posee”.²²

Según la definición del diccionario, el término “comunidad” se refiere al “carácter de lo que es común [...] similitud, identidad, conjunto de ciudadanos de un Estado, de habitantes de una ciudad o aldea, reunión de personas que viven juntas, personas sometidas a una regla religiosa, asociación, reunión de personas que tienen intereses comunes”.²³

“Comunidad” designa en francés tanto un régimen matrimonial, un grupo religioso, una “nueva” estructura familiar, como un grupo social que convive, que tiene bienes, intereses y fines comunes. Ahora bien, en inglés y en los países anglosajones, “el término ‘comunidad’ no se refiere exclusivamente, como en francés, a una colectividad fuertemente integrada”;²⁴ hace referencia a una localización geográfica restringida, a una unidad de vida social: aldea, barrio, ciudad pequeña, parte de un extrarradio. La corriente sociológica nacida de la “Escuela de Chicago”²⁵ ha elaborado un número importante de “estudios de comunidad”.

El concepto de “comunidad” ha sido utilizado con dos significaciones: una es la definición de un espacio delimitado donde existe una organización de vida social parcial (barrio, aldea); la otra hace referencia a la calidad de las relaciones que se entretienen entre las personas y los grupos, “fundadas sobre redes abiertas de ayuda mutua, por la importancia de las relaciones primarias y de la familia extensa, y por la ausencia de sociabilidad institucionalizada”.²⁶ Esta doble significación espacial y cualitativa vuelve impre-

ciso el uso del término “comunidad”, si a esto se añaden las otras significaciones propiamente francesas (régimen de matrimonio, grupo religioso). ¡Nos encontramos con muchas significaciones diferentes para una misma palabra!

Por otra parte, la tradición sociológica francesa ha establecido una definición bastante diferente de la de las escuelas inglesa y estadounidense. En efecto, G. Gurvitch²⁷ ha definido la comunidad como uno de los grados del “nosotros”.

El “nosotros” o la “sociabilidad por fusión parcial” (nosotros los franceses, nosotros los trabajadores sociales, nosotros los estudiantes, nosotros los sindicalistas, etc.) tiene, para el autor, diversos grados de intensidad: la masa, la comunidad y la comunión. “Hay que entender por masa el grado mínimo de intensidad en la participación en el *Nosotros* [...] se debe comprender por comunión el grado medio de intensidad en la participación en el *Nosotros* [y] conviene ver en la comunión el grado máximo de intensidad en la participación en el *Nosotros*.” Gurvitch —que ha sido después retomado por otros autores— se ha manifestado contra la confusión tan frecuente entre los grados de intensidad del “nosotros” y de los grupos; y también contra “toda tentativa de fijar una jerarquía universalmente válida entre masa, comunidad y comunión; el establecimiento de tal jerarquía es imposible”.²⁸

Estas diversas definiciones del término “comunidad” son demasiado contradictorias, demasiado alejadas las unas de las otras, demasiado diferentes para hacer una síntesis operativa, utilizable en la práctica de los trabajadores sociales. Parece evidente que el término “comunidad” no tiene la misma significación en Francia que en la cultura anglosajona; su introducción en el TS ha originado, ciertamente, innumerables problemas de terminología.

Por esta razón, no utilizaremos el término “comunidad” o “comunitario” en esta obra, sino más bien los términos “colectivo” y “grupo”.

Colectivo. Este término se utiliza normalmente para designar lo contrario de individuo, de unidad. Según el diccionario, la palabra “colectivo”, cuando se utiliza como adjetivo, indica: “Que comprende, que abarca, que es propio de varias personas o varias cosas [...]. Que no tiene en cuenta más que el conjunto global [...]. Que expresa una idea de grupo, de reunión (como muchedumbre, tropa, ejército). Que designa una colección, un conjunto de personas

o cosas (como asamblea, enjambre, montón, etc.).”

En cuanto sustantivo, expresa una idea de grupo, de reunión: “Grupo de personas que delibera sobre un problema, que asegura una tarea política, social o sindical precisa: colectivo de abogados, colectivo de médicos.”²⁹

Esta definición corresponde, pues, a dos significaciones: la de conjunto que contiene varias unidades —el término “colectivo” es el opuesto de “individuo” o de “unidad”— y la de grupo de personas que tienen una tarea y objetivos en común.

En TS, el término “colectivo” ha sido utilizado con circunspección; se lo ha empleado para designar las necesidades o los problemas que atañen a más de una persona, y se habla entonces de “necesidades colectivas” y de “problemas colectivos”; desde mediados de los años ochenta, este término indica un tipo de intervención social dirigida a grupos y a unidades de vida social más amplias.

Grupo. El diccionario establece para este término una definición muy amplia que incluye cosas, personas, clasificaciones: “Conjunto de cosas (grupo de árboles); conjunto de personas o de cosas que tienen un carácter común (en una clasificación); conjunto de personas que tienen alguna cosa en común, independientemente de su presencia en el mismo sitio (raza, asociación); reunión de varias personas en un mismo lugar.”³⁰

Las numerosas definiciones de grupo aportadas por los psicólogos y los sociólogos ponen de relieve otras variables; notablemente, la calidad de las relaciones y de las influencias recíprocas entre los miembros del grupo. Así, “un grupo está constituido por al menos dos personas que comparten normas y valores, y cuyos roles sociales están en estrecha interrelación”.³¹ “Un grupo puede definirse como una pluralidad de individuos en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común importante.”³²

La caracterización de “grupo primario” realizada por C. H. Cooley,³³ y retomada a continuación por diversos autores, introducía además la variable del tamaño del grupo, el cual debía ser lo suficientemente pequeño como para permitir a cada uno de sus miembros comunicarse con los demás en una relación cara a cara.

Si el grupo se caracteriza por las influencias recíprocas que los miembros ejercen en las comunicaciones verbales y no verbales,

que se traducen por las nociones de interdependencia y de interacción, un grupo es, pues, diferente de los espectadores reunidos para ver un filme o de los pasajeros de un mismo autobús. Este aspecto ha sido fuertemente subrayado en los diversos escritos sobre el TS con grupos.³⁴

La definición de “grupo” propuesta por G. Gurvitch —a pesar de su difícil abordaje en una primera lectura— es probablemente la más completa: “El grupo es una unidad colectiva real, pero parcial, directamente observable y fundada en actitudes colectivas continuas y activas, que tiene una tarea común que realizar; unidad de actitudes, de tareas y de conductas que constituye un cuadro social estructurable, tendiente a una cohesión relativa de manifestaciones de la sociabilidad.”³⁵ El grupo es aquí definido al mismo tiempo como un conjunto de individuos (colectivo) y como una unidad en sí, algo más que una suma de los miembros que lo componen; esta “unidad colectiva” es parcial, pues se inserta en la realidad de la sociedad global —y de las clases sociales— de la que forma parte. Son justamente las actitudes (colectivas, continuas y activas) las que “permiten la constitución de modelos, signos, reglas, símbolos, ideas, valores”, y también las que hacen evolucionar y modificar los de la sociedad global. El grupo ejerce una fuerza unificadora que tiende hacia la cohesión.

3. Las dimensiones individual y colectiva del trabajo social³⁶

Las definiciones de los términos que hemos expuesto en el párrafo precedente nos llevan a describir qué son la dimensión y la intervención colectivas en TS. Lo haremos con relación a la dimensión y la intervención individuales, y mostrando que las dos se interpenetran.

La palabra “dimensión” hace referencia a número, talla, tamaño, volumen, a una unidad de medida más o menos grande. Preferimos utilizar esta palabra en lugar de “nivel”, que puede hacer pensar en cualquier tipo de jerarquización, en una escala de valores entre lo individual y lo colectivo.

El término “intervención” se refiere a la acción realizada por el trabajador social ante (y con) el usuario. Intervenir quiere decir “tomar parte voluntariamente, hacerse mediador, interponer su

autoridad”;³⁷ su significación es más fuerte que la de “acción”, aunque a menudo ambos términos sean utilizados como sinónimos.

Durante mucho tiempo, se han opuesto las dimensiones colectiva e individual: en los Estados Unidos de América, la formación en TS se dividía según los métodos; las formaciones básicas preparaban para el “Master” (maestría) en trabajo social individual (TSI), en trabajo social de grupo (TSG) o en trabajo social comunitario (TSC). En Francia, la perspectiva ha sido siempre más ecléctica: la dimensión individual ha sido una constante, tanto a nivel de la práctica como de la formación. La dimensión colectiva, como hemos visto al principio de este capítulo, se ha impuesto según épocas históricas bien determinadas. Actualmente, esta dimensión colectiva, que vuelve con fuerza, se inscribe en un contexto marcado por la crisis económica internacional de larga duración, el fin del mito del crecimiento ilimitado, la búsqueda de nuevas formas de intervención social adaptadas a esta situación.

Esta oposición —que se ha traducido a veces en una valoración diferente de las dos dimensiones, con preferencia por lo individual o por lo colectivo— no nos parece que se corresponda con la realidad de la práctica de los trabajadores sociales. Pues es sobre el terreno, en las instituciones, en los barrios, donde nos vemos confrontados simultáneamente con las dimensiones individual y colectiva, donde nos vemos llevados a intervenir con individuos, pero también con unidades sociales más amplias (grupos, conjunto de inmuebles, área geográfica).

En efecto, los trabajadores sociales intervienen con individuos, familias, grupos pequeños, un barrio (o área geográfica), una institución. Estas dimensiones del usuario serán utilizadas en esta obra para distinguir la intervención individual de la intervención colectiva.

<i>Dimensión del cliente</i>	<i>Tipo de intervención</i>
Individuo (todas las edades) Familia Grupo familiar	Individual y familiar
Grupos (diversos tamaños) Barrio, área geográfica Instituciones	Colectiva

Podemos afirmar, sin embargo, que en una intervención individual ha de tenerse en cuenta la dimensión colectiva; e, inversamente, en una intervención colectiva está presente la dimensión individual.

a. La intervención individual y la dimensión colectiva

En una intervención con un individuo o con una familia, la dimensión colectiva se nos presenta en dos formas: en primer lugar, hay que volver a situar a la persona en los diversos grupos a los que pertenece (familia, tiempo libre, trabajo, vecindad, amigos, grupos confesionales, políticos, asociaciones, etc.). Toda persona, incluso aislada, forma parte de los grupos que existen en la vida social. Se la tiene que ubicar, también, en su entorno o contexto social particular: todos vivimos en un barrio, en una ciudad, en una región particular. Este entorno abarca una vida cultural, una vida asociativa, deportiva, comercial, educativa, política, económica, en el seno de las cuales el individuo evoluciona, se realiza como persona, se debate y lucha. En ocasiones, será también necesario reubicar a la persona en el seno de la *red de relaciones* significativas que mantiene con otros individuos y con grupos, a veces alejados geográficamente, pero que constituyen los soportes de solidaridad, de ayuda y los lazos afectivos más importantes. La toma en consideración de la red relacional significativa de las personas es cada vez más utilizada en la intervención de los trabajadores sociales.³⁸

En segundo lugar, la situación (problema, demanda) que presenta la persona o la familia ha de apreciarse —debe evaluarse— en función del contexto social global de una época histórica dada y de un lugar determinado. Éste es otro aspecto de la dimensión colectiva presente en nuestras intervenciones individuales. Tomemos un ejemplo: una situación familiar de desocupación del jefe de familia va a ser apreciada y evaluada de forma muy diferente si nuestra intervención se sitúa hoy, en 2006, o si ésta se sitúa treinta años atrás, en un período de crecimiento económico y pleno empleo. Recordemos igualmente lo que han podido cambiar nuestras intervenciones con una mujer que desea interrumpir un embarazo no deseado. El contexto social global evoluciona, cambia, produce modificaciones en las normas y los comportamientos, y nuestra intervención individual se inscribe en este contexto colectivo.

b. La intervención colectiva y la dimensión individual

Una primera dimensión individual es bien conocida por los trabajadores sociales que constatan, a menudo, que el mismo tipo de situación se plantea a un cierto número de personas de las que ellos se ocupan, y que, a partir de esta constatación, organizan una intervención colectiva con ellas. Así, pueden nacer intervenciones en beneficio de ciertas categorías de población o actividades para ciertos grupos de una misma edad. Los diversos trabajadores sociales —consejeros en economía social y familiar, asistentes de servicio social, educadores especializados, animadores socioculturales— utilizan también su conocimiento individual de un cierto número de personas para actuar en la realización de una intervención colectiva: constitución de grupos centrados en una o varias actividades, organización de estructuras de animación, etc. El conocimiento individual puede así ser el origen de una intervención colectiva, y numerosos problemas pueden ser tratados con la formación de pequeños grupos de personas implicadas.

Una segunda dimensión individual en la intervención colectiva consiste en apoyarse en “personas enlace” (*“personnes relais”*). Estos individuos son habitualmente “nudos” de comunicación en un barrio, sea porque ocupan un lugar privilegiado (lugar geográfico o espacial, función determinada: guardia, conserje), sea porque pertenecen a varios grupos (miembros de asociaciones de inquilinos y también del club deportivo, e incluso de un grupo de padres de alumnos), y pueden así transmitir lo que pasa en las diversas instancias en las que participan. Puede incluso tratarse de líderes reconocidos y respetados por una amplia franja de la población del barrio, o de los notables insertos en la vida social (el médico, el sacerdote).

Encontramos también la dimensión individual en los grupos y en la consideración de las motivaciones para participar en las acciones emprendidas.

En efecto, la intervención colectiva se apoya ampliamente en estructuras de grupo, ya se trate de grupos llamados “naturales” (que existen habitualmente en la vida social) o de grupos constituidos por el trabajador social. En cualquier caso, estos grupos están compuestos por personas y cada una aporta sus competencias, sus capacidades, sus potencialidades. Ayudar a cada individuo a desarrollar al máximo sus capacidades específicas significa permi-

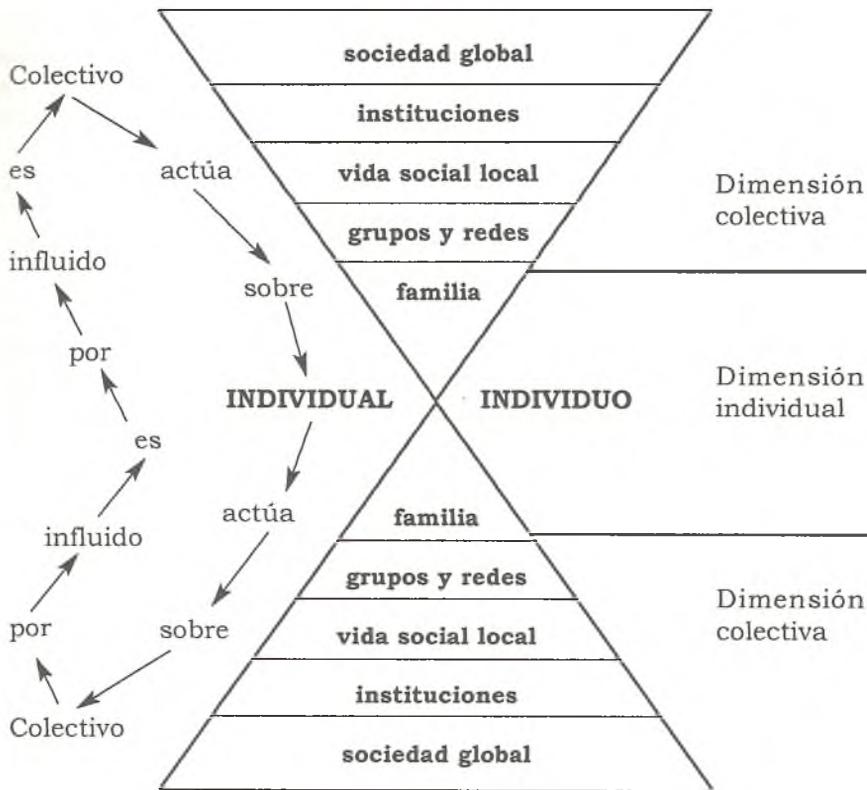
tirle acrecentar sus satisfacciones a través de una participación creativa en la vida del grupo, y también las oportunidades de éxito de dicho grupo en los objetivos que se propone alcanzar.

El papel de las personas es fundamental en toda acción colectiva, sobre todo porque las motivaciones para participar y actuar con otros son siempre individuales, más o menos reforzadas por el grupo. Si la motivación más movilizadora para la acción es, muy a menudo, el descontento, otras motivaciones deben también ser tomadas en cuenta: la búsqueda de prestigio, de reconocimiento, el deseo de prestar un servicio, de ser útil (a sí mismo y a los otros), ser solidario, etc.

En cuanto trabajadores sociales, no podemos descuidar todos esos aspectos diferentes de la dimensión individual, cuando intervinimos a nivel colectivo.

Individual y colectivo son los dos polos opuestos de una misma realidad social, y constituyen una fuente de tensión conflictiva. En nuestra práctica, y cualquiera sea nuestra intervención sobre el terreno, dichos polos coexisten de manera contradictoria y dinámica. Justamente esta oposición entre individual y colectivo, esta tensión contradictoria entre las dos dimensiones, es causa de reflexión, de cuestionamientos y de intervenciones creativas por parte de los trabajadores sociales.

El cuadro siguiente intenta ilustrar esta movilidad y el juego de fuerzas que actúan entre lo individual y lo colectivo. El individuo, en el centro de la figura, recibe la influencia de la sociedad global, de las instituciones, de la vida social local (su barrio, su ciudad, su pueblo, su lugar de trabajo), de los grupos y las redes relacionales de las que participa, de su familia. A su vez, él actúa sobre estas mismas instancias en orden decreciente. La superficie de cada unidad simboliza el grado de influencia recibida o dada; así, el individuo soporta una influencia muy fuerte de la sociedad global pero, cuando él mismo actúa sobre la dimensión colectiva, tiene tan sólo una influencia directa muy débil sobre la sociedad global.



4. El modelo de intervención social: bases conceptuales

En una obra anterior,³⁹ hemos desarrollado el “modelo de intervención social” en oposición a lo que allí hemos llamado “modelo médico”. Pero ¿cómo definir un “modelo”? Un modelo es una construcción propuesta para servir de ejemplo, de representación, “para servir a la reproducción, a la imitación”.⁴⁰ Un modelo, en artes plásticas, es un objeto utilizado como guía, como ejemplo, y en el que se inspira el artista para pintar su cuadro o esculpir su estatua. En TS, un modelo puede ser utilizado de la misma manera que por el escultor o el pintor: sirve para inspirarse, como ejemplo, para imitar, pero también para superar y mejorar.

Como definición de “modelo en TS” adoptaremos aquí la elaborada por C. Meynet: “El modelo o la aproximación en trabajo social es un conjunto coherente de pensamientos (conceptos) referidos a teorías, sentimientos y actitudes, de acciones que dibujan una ‘forma’, guía de una intervención social.”⁴¹ Es este conjunto coherente de pensamientos, sentimientos, actitudes y acciones el que trataremos de delimitar, presentando el modelo de intervención en TS. Definiremos primero el modelo médico para, a continuación, compararlo con el modelo de intervención.

El modelo médico se basa en una serie de “pensamientos que se refieren a teorías”; en efecto, el médico posee un *saber teórico* acumulado que se traduce en términos de conocimientos (biología, fisiología y patología). Conoce el cuerpo sano, las diferentes funciones y las diferentes enfermedades. De estas últimas conoce las causas, las manifestaciones o síntomas y los medios de tratamiento. Estos conocimientos están limitados, por supuesto, a lo que la investigación y la práctica médicas han permitido sacar a la luz, y a lo que el desarrollo de la bioquímica ha aportado en la elaboración de medicamentos. Dichos conocimientos se articulan en torno a la noción de *norma*. Ésta, en el modelo médico, es la frontera que separa la “salud” de la “enfermedad”. La enfermedad es tratada en referencia a la concepción de lo que es la salud, el cuerpo en buen funcionamiento. El conjunto de “sentimientos, actitudes y acciones” que se desprende de estos conocimientos acumulados y de la utilización de la separación enfermedad-salud es de orden diverso; en primer lugar, se trata de aplicar la norma y el saber a la situación particular del “paciente”; a continuación, se trata de decir de qué sufre la persona, de “diagnosticar su enfermedad”. Después de ello, y apoyándose siempre en estos conocimientos, se prescribirá un tratamiento que tiene como fin curar al enfermo y, por lo tanto, reconducirlo a la norma. El médico es, en esta coyuntura, *aquel que sabe*, el *que prescribe*, el que curará los males que el otro sufre.

Este modelo es cuestionado hoy por ciertos miembros del cuerpo médico que buscan otra relación entre médico y enfermo; esto es, considerar a la persona en el conjunto de sus facetas biológicas, psicológicas y sociales, y no solamente desde la enfermedad que ella sufre. Las medicinas llamadas “suaves”, el desarrollo de las especializaciones en enfermedades psicosomáticas, la desmedicalización de ciertos cuidados contribuyen —en el mismo medio médico— a la búsqueda de un modelo distinto del que acabamos de describir.

El modelo médico⁴² en el que se han inspirado los trabajadores sociales desde hace décadas implicaba la transposición de las ideas, actitudes y acciones del ámbito físico al ámbito social. Nosotros hemos transferido los términos (diagnóstico social-tratamiento social) y hemos intentado elaborar un saber organizado de las “enfermedades sociales”. Pero estas transferencias condicionan también nuestra posición con respecto al saber-poder (aquel que sabe de lo que sufre el otro, aquel que tiene el poder de “curarlo”), y con relación a la línea de demarcación, la frontera entre enfermedad y salud. A fuerza de buscar la norma que nos permitiría distinguir al enfermo del sano (al inadaptado del adaptado, al loco del cuerdo, al marginal de los que no se separan de la norma), hemos, tal vez, dejado de ver lo esencial: la fuerza dinámica de la vida (social), la capacidad de cambio, de evolución, el movimiento que existe en toda sociedad con sus mecanismos propios y sus repercusiones sobre los individuos y los grupos que la componen.

El modelo de intervención social se distingue del modelo médico por dos elementos de fondo: primero, el lugar y el poder atribuidos al trabajador social, y segundo, la consideración prioritaria de los aspectos positivos y dinámicos de la situación del usuario.

En efecto, en el modelo de intervención social, el lugar y el poder atribuidos al trabajador social son diferentes. Primeramente, la acción del trabajador social no comienza después del “diagnóstico”; su intervención se inicia desde el primer contacto con la persona: la mirada, la acogida, la manera de presentarse, la calidad de la escucha, las preguntas planteadas modifican ya algo, cambian la imagen que el usuario tiene de sí mismo y de su entorno, introducen un nuevo elemento en la situación presente. La intervención social se inicia inmediatamente, sin esperar las etapas preliminares de recolección de datos, sin que el trabajador social haya tenido tiempo de conocer a las personas o las situaciones de manera profunda.

En un hecho social, “uno se encuentra ante una situación definida de antemano por aquellos que están implicados en ella [...]. Desde el instante en que uno se ve enfrentado a una situación cualquiera, ya se encuentra mezclado y, a partir de ahí, se quiera o no, se interviene. Un médico, de ordinario, no tiene el sentimiento de intervenir de esta manera [...] su intervención verdadera comienza con el tratamiento, *después* de que ha hecho lo necesario para llegar a un diagnóstico [...]. Por el contrario, nosotros intervenimos y modificamos la situación desde el instante en que entra-

mos en escena, lo querramos o no. Además, nuestra intervención comienza a transformarnos a *nosotros* al mismo tiempo que a la situación, a causa de las relaciones recíprocas”.⁴³

En la intervención social, la modificación de la situación comienza desde el primer contacto entre el trabajador social y los interesados. El trabajador social llega casi como intruso en un contexto cuyas circunstancias no conoce previamente; no sabe nada, le queda todo por descubrir, los datos de la situación se encuentran en posesión de los propios interesados. Los usuarios no solamente son los que conocen su situación; también son ellos los que conocen las soluciones más apropiadas para sus problemas y las que convienen mejor a sus deseos y proyectos.

La situación del trabajador social no es, entonces, la de la persona que sabe, que va a aportar remedio, que va a curar. Se ha convertido en aquel que va a descubrir una situación desconocida, que va a examinar esta realidad con los interesados, que va a interpelarlos para encontrar las soluciones más adaptadas y que —en el curso de este proceso— va a introducir cambios, pero va a ser también él mismo transformado gracias al intercambio y al juego de las reciprocidades.

El segundo elemento de fondo que distingue el modelo de intervención del modelo médico es la toma en consideración prioritaria de los aspectos positivos y dinámicos de la situación de la persona. La huella del modelo médico y psicoterapéutico nos ha condicionado fuertemente a analizar toda situación social en términos de patología y de enfermedad. Nos hemos vuelto capaces de percibir todo “lo que no funciona”, todo lo que se aleja de las normas sociales admitidas en un lugar y en un tiempo dados.

Este acento puesto sobre la patología ha impregnado también el TSC y el TSG. Jean-François Médard definió así el concepto de “desorganización social”, que él aproxima al de anomia, de Durkheim: “La desorganización social [se define] como una disminución de la influencia de las reglas de comportamiento existentes sobre los miembros individuales del grupo [...]. [Ésta] acarrea el debilitamiento de la solidaridad de grupo y, a partir de ahí, el conflicto y la desintegración.”⁴⁴ Propone a continuación apoyarse sobre el concepto de desorganización social, con el fin de construir un “método de reorganización de las comunidades: la organización comunitaria”. “Partiendo, no de las diversas posiciones doctrinales, sino de la idea de desorganización de la sociedad, nos parece que disponemos de un punto de partida relativamente sólido: la organiza-

ción comunitaria es ante todo un esfuerzo deliberado de reconstrucción social al nivel de la comunidad local.”⁴⁵

Esta manera de poner de relieve la “patología social” implica la existencia de una idea de “salud social”, de la vida social que se ha conocido, que no se tiene ya, que se ha perdido, que se añora aún y que se desea reencontrar. ¿Se trata de la búsqueda de un “paraíso perdido”? ¿de la búsqueda de la vida de pueblo —mítica y mitificada— que compensaría todos los males de la vida moderna, que permitiría al hombre vivir al abrigo de todos los desatinos de la vida ciudadana y urbana? Todo ocurre como si se estuviera a la búsqueda de ese pasado que ya no existe y que probablemente no ha existido jamás. Se habla, entonces, de re-encontrar, reconstruir, re-organizar, re-crear, re-constituir, re-habilitar una vida social ideal que se ha perdido: la de la mítica aldea rural.

El modelo de intervención social toma como base de apoyo los elementos positivos y dinámicos existentes, tanto en una intervención con individuos y familias como con unidades de vida social más amplias. En lugar de centrar la atención en los puntos “enfermos” o “desorganizados”, se la centra en los cambios en curso, en las fuerzas en presencia, en las modalidades particulares de comunicación y de relación entre las personas y los grupos, en las potencialidades, en sus dinamismos. Esta voluntad de enfocar lo positivo constituye un cambio radical de aproximación en TS y necesita un decondicionamiento y una nueva perspectiva por parte de los trabajadores sociales. La imagen utilizada por Edgar Morin con respecto al problema de la organización del conocimiento nos parece que ilustra completamente nuestro propósito:

En el momento incierto del tránsito de la visión geocéntrica (ptolomeica) a la visión heliocéntrica (copernicana) del mundo, la primera oposición entre las dos visiones residía en el principio de selección/rechazo de datos: los partidarios del geocentrismo rechazaban como no significativos los datos inexplicables según su visión, mientras que los otros se fundaban en estos datos para concebir el sistema heliocéntrico. Entonces, la simple permutación entre Tierra y Sol fue mucho más que una permutación, ya que fue una transformación del centro (la Tierra) en elemento periférico y de un elemento periférico (el Sol) en centro. El nuevo sistema tiene los mismos componentes que el antiguo (los planetas) y utiliza a menudo los mismos cálculos. Pero toda la visión del mundo ha cambiado.⁴⁶

La mirada puesta sobre una situación la colorea y le proporciona juegos de luces diversos. La situación es, tal vez, la misma, pero nuestra manera de verla la transformará. Así, un barrio muy modesto de la periferia de una ciudad será aprehendido de manera muy diferente si nuestra mirada pone de relieve en primer lugar la tasa de desocupación, el ausentismo escolar de los adolescentes y la tasa de alcoholismo de las mujeres en el hogar; o si el acento es puesto, sobre todo, en el gran número de asociaciones realmente activas, las redes importantes de ayuda mutua y de solidaridad, el aspecto cuidado de los espacios verdes comunes y la abundancia de los lugares de encuentro y de intercambio informales existentes. Estas dos maneras diferentes de aprehender el mismo barrio pueden parecer caricaturescas. Sin embargo, no lo son. Basta con pedir a cada trabajador social que interviene en un mismo territorio que describa las principales características de esta área geográfica, para tener cuadros bastantes diferentes. Si estas descripciones fuesen comunicadas a los habitantes, éstos, probablemente, encontrarían irreconocible el cuadro.

Pero ¿cuál de estas dos imágenes de un mismo barrio nos permite, en cuanto trabajadores sociales, llevar a cabo una acción colectiva que aporte los cambios deseados por la población, que haga a los habitantes más aptos para controlar y resolver sus problemas colectivos? ¿Cuál de estas dos imágenes nos brinda los mejores puntos de apoyo para llevar a término una intervención colectiva? ¿Cuál de las dos imágenes de su propio barrio dará a los habitantes deseos de movilizarse, de hacer cosas juntos? Ciertamente, la segunda.

El acento puesto sobre los aspectos positivos y dinámicos no elimina los problemas descritos en la primera imagen; es la centralización lo que cambia. Lo que en una imagen es central, en la otra se vuelve un fenómeno secundario y periférico. ¡Una verdadera revolución copernicana!

A nivel de “actitudes, sentimientos y acciones”, el modelo de intervención social preconiza ponerse de antemano en una posición activa y optimista, y llevar hacia esta perspectiva a los usuarios. Se trata, pues, de poner el acento sobre la esperanza, de subrayar y valorar los aspectos positivos, de utilizar un pequeño cambio —por mínimo que sea— como palanca de dinamismos nuevos.

El modelo de intervención, tal como acabamos de definirlo, toma sus fuentes teóricas, por un lado, de las concepciones de Carl

Rogers, para quien los individuos son guiados —en sus comportamientos y en sus actos— por necesidades de crecimiento, de salud y de autorrealización; y, por otra parte, de las diversas corrientes de psicología; notablemente, la corriente dinámica y la corriente interaccionista.⁴⁷

La corriente dinámica se refiere a las concepciones e investigaciones de Kurt Lewin y sus colaboradores, cuyos trabajos sobre el cambio, las resistencias al cambio, las nociones de campo y de interdependencia constituyen contribuciones de gran importancia. La corriente interaccionista reagrupa a autores tales como R. Bales, que han analizado los fenómenos de comunicación y de interacción entre las personas en el seno de los grupos.

El modelo de intervención se apoya sobre cuatro conceptos: el concepto de cambio, el concepto de contradicción, el concepto de interdependencia y el concepto de equilibrio dinámico.

a. Concepto de cambio⁴⁸

Cambio “significa una modificación, una reorganización, una variación, un desplazamiento en la naturaleza o en la dirección de una estructura o de un proceso. Desarrollo, a diferencia de ‘cambio’, implica un cambio continuo en el tiempo”.⁴⁹ Así, el concepto de cambio explicita una modificación que puede ser brusca, rápida e incluso inesperada, o bien puede ser progresiva, inserta en una evolución lenta, que se llama entonces desarrollo.

El concepto de cambio no define ni la dirección exacta del desplazamiento ni la naturaleza de las modificaciones o variaciones; no precisa, tampoco, si las modificaciones o la dirección de los desplazamientos son buenas o malas, positivas o negativas; designa, simplemente, un grado de transformación. Éste nos parece uno de los aspectos esenciales del concepto de cambio y el que lo diferencia fundamentalmente de otros términos utilizados en TS, tales como “ayuda” o “progreso”. Esta ventaja se transforma, sin embargo, en una dificultad y en una exigencia suplementaria cuando se lo utiliza como concepto operativo en TS. Entonces, la utilización del concepto de cambio requiere la definición previa de qué se quiere cambiar, para qué y quién quiere cambiarlo, qué se quiere alcanzar como nueva situación.

Por otra parte, la utilización de este concepto nos aporta una herramienta válida de medida y de evaluación. En efecto, la eva-

luación podrá hacerse, entonces, en términos de medida del cambio —de las variaciones y modificaciones— entre la situación de partida y la situación final tras la intervención del trabajador social. Pero, también en este caso, la utilización es ardua, pues no se puede medir la transformación si no se toman los mismos puntos de referencia antes y después, es decir, si no se han definido previamente las variables susceptibles de ser modificadas.

El reconocimiento de la motivación del usuario para cambiar se vuelve, entonces, una clave esencial para la intervención del trabajador social; el nivel de malestar sentido en la situación actual y el grado de esperanza de alcanzar un cambio satisfactorio son datos esenciales y dinámicos en el proyecto de intervención.⁵⁰ En contrapartida, la detección de los frenos y las resistencias al cambio, tanto individuales como colectivos, llega a ser también importante, pues toda situación de cambio conlleva inevitablemente tensiones, sentimientos ambivalentes u hostiles, conflictos, etc. "Cambio significa movimiento, y movimiento, fricción. Sólo en el vacío, el cambio y el movimiento podrían producirse sin la aspereza y el calor del conflicto."⁵¹ Este conflicto, tenga lugar a nivel social, a nivel individual o a nivel relacional, está presente en toda situación de cambio entre las fuerzas que lo impulsan y las que se resisten a él.

b. Concepto de contradicción

Lo que precede nos lleva a considerar otro aspecto clave de la práctica social: el de contradicción. A la mayor parte de nosotros nos han enseñado a disociar constantemente cada cosa de su contrario y a mirar al mundo tan sólo en términos de dicotomía: separamos la vida de la muerte, lo que es bello de lo que es feo, lo que es bueno de lo que es malo. Pero, de hecho, desde el nacimiento morimos cada día un poco, lo que consideramos bello lo es sólo porque existe lo feo para poder compararlo, lo que es bueno para mí es malo para algún otro.

El concepto de contradicción nos lleva a mirar todo lo que nos rodea como indisolublemente ligado a su contrario, a percibir cada acontecimiento en su relación contradictoria entre lo positivo y lo negativo, lo bueno y lo malo. Esta manera de ver nos permite también considerar las situaciones en toda su complejidad y su dinamismo.

Un ejemplo banal puede ilustrar estas palabras: una familia se muda de casa, situación de cambio corriente tanto en la vida cotidiana como en la práctica del TS. Si se considera esta mudanza a partir del concepto de contradicción, vemos que la familia en cuestión tiene más espacio, más comodidad, el alquiler es prácticamente el mismo; vemos también que los trayectos del domicilio al lugar de trabajo son más largos y más caros, que los niños tuvieron que cambiar de escuela, que las relaciones con la vecindad, con los comerciantes se cortaron, que los hábitos de vida han variado. Afinando nuestro análisis, encontramos que lo que es positivo para un miembro de la familia lo es menos para el otro, lo que es bueno para el conjunto no lo es para cada una de las partes.

Viendo cada cosa en su dualidad, se comienza a distinguir un sentido y a saber a qué atenerse. Son las contradicciones y el efecto recíproco de sus tensiones constantes los que constituyen el terreno propicio a la creatividad. Desde que aceptamos el concepto de contradicción, comenzamos a percibir cada problema como un conjunto cuyo sentido es dialéctico. Admitimos entonces que para cada positivo existe un negativo [...]. Es lo que Bohr llama la complementariedad, significando que el juego de fuerzas aparentemente conflictivas o efectivamente contrarias constituye la verdadera armonía de la naturaleza.⁵²

c. Concepto de interdependencia

Los diferentes trabajos de psicología social de Kurt Lewin y sus colaboradores nos han dejado una rica materia conceptual que puede ser utilizada en el ámbito del TS. Y más particularmente lo que concierne a las nociones de campo social e interdependencia.

La noción de campo social es un instrumento básico para el análisis de la vida de grupo. “Esto quiere decir que se considera que el acontecimiento social se produce en —y es el resultado de— un conjunto de entidades sociales coexistentes, tales como los grupos, los subgrupos, los miembros, las barreras, los canales de comunicación, etc.”⁵³ Esta noción nos permite mirar la problemática individual o colectiva inserta en un conjunto de fuerzas coexistentes, en un conjunto dinámico.

Las relaciones entre las diferentes partes que lo componen y sus influencias recíprocas pueden estudiarse a partir del concep-

to de interdependencia. Éste implica que, entre los individuos y su entorno, entre los diversos grupos en un mismo campo social, existen relaciones e influencias recíprocas. Se comprende mejor cuál es la naturaleza de un conjunto dinámico si se utiliza este concepto de interdependencia. “Se dice, a menudo, que un conjunto es algo ‘más’ que las partes que lo componen. Un conjunto sólo puede ser estudiado y definido sobre la base de la interdependencia de las partes que comprende. Se debe simplemente admitir que un conjunto tiene propiedades diferentes de las que tienen sus partes.”⁵⁴

El concepto de interdependencia —relaciones e influencias recíprocas entre las diferentes partes de un conjunto— nos resulta particularmente útil en TS para analizar la vida de los grupos y de unidades sociales más amplias (barrio, ciudad, aldea). Así, nuestro trabajo con un grupo tendrá en cuenta no sólo las relaciones entre los diferentes miembros del grupo, sino también los lazos de cada individuo con otros grupos a los que pertenece, las relaciones del grupo en su conjunto con otros grupos y con instituciones del campo en que ejerce sus actividades.

d. Concepto de equilibrio dinámico

Los tres conceptos que acabamos de mencionar —cambio, contradicción, interdependencia—, al ser aplicados al TS, nos permiten percibir la situación del usuario en términos de equilibrio dinámico. Una situación en equilibrio es aquella en que las fuerzas contradictorias en presencia se anulan recíprocamente; no hay variación ni movimiento. Pero el equilibrio en cuestión está constantemente amenazado; basta con que una de las fuerzas se intensifique, que surja un acontecimiento inesperado o que un elemento nuevo aparezca, para que el equilibrio sea roto.

La ruptura provoca la búsqueda de un nuevo equilibrio. Nos encontramos, entonces, en pleno período de cambio intenso, de reajuste, de conflicto, de movilización personal. La contradicción y la interdependencia entre los diferentes elementos de la situación se tornan claramente perceptibles para los interesados.

Pero, una vez alcanzado, el nuevo equilibrio se verá constantemente amenazado por otras situaciones de ruptura que llevarán otra vez al cambio y a la búsqueda de un nuevo equilibrio, y así hasta el infinito, en una dinámica constante a la que todos los seres humanos estamos sometidos.

Notas bibliográficas

1. La Fédération des centres sociaux de France fue creada a principios de la década de 1920 por el equipo de la residencia social de Levallois, dirigido por Marie-Jeanne Bassot. Ver capítulo 1 de Guerrand y Rupp, *Brève histoire du service social en France*, Toulouse, Privat, 1978.
2. Citado en Gibeaux, Danyèle, *Histoire du travail social de groupe et évolution de son enseignement en France*, memoria de fin de formación. Extractos publicados en *Forum*, N.º 26, París, octubre de 1983.
3. Pascal, Henri, "Quelques notes sur l'évolution de la méthodologie du service social en France", en De Robertis, Cristina, *Méthodologie de l'intervention en travail social*, París, Centurion, Col. Socioguides, 1981. (Hay edición en español: *Metodología de la intervención en trabajo social*, Buenos Aires, El Ateneo, 1988; ahora en Lumen-Hvmanitas.)
4. Guerrand y Rupp, *Brève histoire...*, op. cit.
5. Citado por *Développement communautaire et service social*, actas del seminario europeo de la UCISS, Estoril, Portugal, 1962, en *Pages Documentaires*, París, UCISS, enero-febrero de 1963.
6. Datos extraídos de Gasque, Simonne, *Le groupe moyen d'aide en service social*, memoria de fin de formación, Toulouse, ATFAS, diciembre de 1979, en *Forum*, N.º 27, París, enero de 1984; *Développement communautaire...*, op. cit.; Gibeaux, Danyèle, *Histoire du travail social de groupe...*, op. cit.
7. Gasque, op. cit.
8. Queiroz, Teresa, "Análisis crítico de los métodos clásicos del servicio social", *Selecciones de Servicio Social*, N.º 30, Buenos Aires, Hvmanitas, 1976.
9. Gueneau, Paul, "Travail social et organisation: limites et perspectives de l'action communautaire en France", en *COMM*, N.º 17 ("Les enjeux du travail social communautaire en région parisienne"), Marcinelle, IEIAS, 1983.
10. Comité français de service social et d'action sociale (Comité francés de servicio social y de acción social), *Développement communautaire rural et urbain. Réponse française*, presentado en la XX Conferencia Internacional de Servicio Social, Brasil, 19 al 25 de agosto de 1962. Es un buen ejemplo de esta reticencia oficial: "Digamos, de manera general, que el informe francés se caracteriza —frente a un tema que conviene más sin duda a los países que tienen desarrollos bruscos o que deben responder rápidamente a necesidades enormes, países cuya estructura económica y social es menos antigua y predestinada a transformaciones repentinas— por el deseo de sacar a la luz todos los tipos de desarrollo comunitario que pueden aproximarse a aquellos que se constatan en países diferentes, sin, no obstante, parecérselo exactamente" (p. 4).

11. Gibeaux, Danyèle, op. cit., p. 74. Ver también: Besson-Gloor, Christiane, *Dix ans de travail social de groupe en Suisse Romande: Une pratique cherche ses racines*, N.º 7, Ginebra, IES, Col. Champs Professionnels, octubre de 1983.
12. Comité de liaison des centres de formation permanente et supérieure en travail social (Comité de coordinación de los centros de formación permanente y superior en trabajo social), "Répertoire des formations dispensées en 1983-1984", suplemento de *Forum*, N.º 28, París, 1984.
13. *Actualités Sociales Hebdomadaires* del 9 de diciembre de 1983: "Le développement social: nouvel outil de l'action social", por Anne Poitier, Actas del 3.º Congreso de la Association Nationale des Responsables de Circonscription (Asociación Nacional de Responsables de Circunscripción), París. Ver también: Martin, Gérard, "De l'action sociale globale au développement social", *Correspondance Municipale*, 4/84, N.º 247, París, ADELS.
14. Ídem.
15. *Vingtième rapport du Comité administratif de coordination au Conseil économique et social*, anexo III, p. 3. Citado por Salberg y Welsh-Bonnard, *Action communautaire, une introduction*, París, Éd. Ouvrières, Col. Développement et Civilisations, 1970.
16. *Développement communautaire rural et urbain. Réponse française*, op. cit. Ver, entre otros, Leaper, R. A. B., *Le travail social communautaire*, Marcinelle, IEIAS, s/f, segunda parte, y Quéré, Louis, "Les élites du changement dans le développement rural", *Pour Développement Rural Microrégional*, Toulouse, Privat, marzo-abril de 1982.
17. Ross, M. G., *Community Organization: Theory, Principles and Practice*, Nueva York, Harper International Edition, 2.ª edición, 1967, p. 40.
18. Ver "Synthèse des travaux de la session de Flumet", en *COMM* ("Le travail social communautaire en France"), N.º 6-7, Marcinelle, IEIAS, 1980.
19. González, Dora, "Proceso del servicio social de comunidad", *Cuadernos de Servicio Social*, N.º 2, Buenos Aires, Hvmantas, 1963.
20. Paré, Simone, "Dynamique des groupes et service social des groupes", *Revue Service Social*, vol. 15, N.º 1, 2 y 3, Québec, enero-diciembre de 1966.
21. Massa, Hélène, "Avant-propos à l'édition française", en Schulman, *Une technique de travail social avec des groupes*, París, ESF, Col. Pratiques Sociales, 1976.
22. Meynet, Colette, "Le travail social de communauté", en *Comité d'entente des écoles françaises de service social*, jornadas pedagógicas, noviembre de 1978. Documento roneo, París, p. 61.
23. *Enciclopedia Larousse*, 1978.
24. Tievant, Sophie, "Les études de communauté et la ville: héritage et problèmes", en *Sociologie du Travail*, N.º 2, París, Dunod, 1983.

25. Ver Grafmeyer, Yves y Joseph, Isaac, *L'École de Chicago – Naissance de l'écologie urbaine*, Paris, Aubier Montaigne, Col. Champ Urbain, 1984.
26. Tievant, Sophie, op. cit., p. 247.
27. Gurvitch, G., *Traité de sociologie*, tomo 1, Paris, PUF, 1962.
28. Ídem, pp. 176 y 178.
29. *Enciclopedia Larousse*, 1978.
30. *Le Petit Robert*, 1983.
31. Newcomb, Theodore, *Manual de Psicología Social*, tomo II, Buenos Aires, EUDEBA, 1964.
32. Olmsted, *Sociologie des petits groupes*, Paris, SPES, 1969.
33. Cooley, C. H., *Social Organization*, Nueva York, Charles Scribner & Sons, 1909.
34. Gasque, Simone, *Le groupe, moyen d'aide en service social*, op. cit.
35. Gurvitch, G., *Traité de sociologie*, op. cit., p. 187.
36. Ver XXXVIII Congreso del ANAS, "Individuel et collectif: le travail social dans la vie locale", Le Mans, noviembre de 1983.
37. *Dictionnaire Nouveau Petit Larousse*, 1970.
38. Para más detalles sobre la intervención de las redes, ver *Revue Service Social*, "L'intervention de réseaux: rétrospective et prospective", vol. 29, N.º 3, Québec, Les Presses de l'Université de Laval, julio-diciembre de 1980.
39. De Robertis, Cristina, *Méthodologie de l'intervention en travail social*, cap. 3, Paris, Centurion, Col. Socioguides, 1981, pp. 80 y ss. (Hay ediciones en español ya citadas.)
40. *Dictionnaire Larousse*.
41. Meynet, Colette, *Elements pour appréhender les notions de modèles-méthode*, texto policopiado, 8 páginas, Collège coopératif, Rhône-Alpes, Lyon, diciembre de 1982.
42. Diferenciamos entre modelo médico y método clínico. Este último será desarrollado en el capítulo 2.
43. Laing, R. D., *La politique de la famille*, Paris, Stock, 1975, p. 53.
44. Médard, J. F., *Communauté local et organisation communautaire aux Etats-Unis*, Paris, Armand Colin, 1969, p. 94.
45. Ídem, p. 101.
46. Morin, Edgar, *Thèses pour la pensée complexe*, 2e colloque sur la recherche en travail social, Comité de liaison des centres de formation supérieure et permanente des travailleurs sociaux, Paris, mayo de 1984.
47. Ver Maissonneuve, Jean, *La dynamique des groupes*, Paris, PUF, Col. Que Sais-Je?, 1973.

48. Pasajes extraídos de: De Robertis, Cristina, *Méthodologie de l'intervention en travail social*, op. cit.
49. Perlman, Helen, *La personne, l'évolution de l'adulte et de ses rôles dans la vie*, Paris, Centurion, Col. Socioguides, 1973.
50. Ver Du Ranquet, Mathilde, *Nouvelles perspectives en casework*, Toulouse, Privat, Col. Nouvelle Recherche, 1975, p. 40.
51. Alinsky, Saul, *Manuel de l'animateur social*, Paris, Ed. du Seuil, Col. Points Politiques, 1976, p. 83.
52. Ídem, p. 78.
53. Lewin, Kurt, *Psychologie dynamique*, Paris, PUF, 1959.
54. Ídem.

OBJETIVOS Y MÉTODOS

1. Objetivos y actores

a. *¿Qué es la intervención colectiva?*

En el capítulo precedente, hemos definido la intervención colectiva como la acción ejecutada por los trabajadores sociales con grupos, categorías de población (por edad, por sexo, por medio socio-profesional), o con la población de un área geográfica delimitada (ciudad, aldea, barrio, edificio, sector).

La intervención colectiva es la acción de los trabajadores sociales con un conjunto de usuarios constituido por varios individuos o varios grupos. Algunos ejemplos nos ayudarán a precisar esta definición.

- La asistente social municipal, especializada en personas minusválidas, trabaja con grupos de padres de niños minusválidos, reúne regularmente a los responsables de todas las instituciones del municipio vinculadas con esta categoría de población, organiza —con los mismos interesados— vacaciones y actividades deportivas, contacta y reúne a las personas interesadas para reflexionar sobre la inserción profesional y sobre los problemas diversos que afronta esta población minusválida.

- El educador especializado que se encarga de las medidas de ayuda educativa en medio abierto (AEMO: Aide Éducative en Milieu Ouvert) a pedido del juez de menores cuenta entre sus usuarios con un número importante de niños (10 a 12) de la misma edad (alrededor de 10 años), cuya relación con el adulto es difícil debido a carencias en la expresión verbal. Encuentros regulares en grupo en torno a una actividad manual y de expresión (la confec-

ción de marionetas) serán organizados por el educador, con el fin de utilizar soportes de relación distintos de la palabra, en su tarea educativa con los niños. Participan otros trabajadores sociales del equipo AEMO y, al cabo de algunas sesiones, los padres se integran también en este proceso colectivo y son invitados al final de cada reunión.

- Un grupo de trabajadores sociales de profesiones y pertenencia institucional diferentes se reúne en el marco del territorio de acción social y decide llevar a cabo una acción colectiva en el barrio (grandes conjuntos urbanos), en la que intervienen todos. Su objetivo inicial es sensibilizar a los habitantes y a los jóvenes ante el problema de la predelinuencia de los adolescentes desocupados (absentismo escolar, desempleo, etc.), y emprender acciones preventivas con los habitantes y los mismos jóvenes.

Éstas son algunas situaciones típicas en las que los trabajadores utilizan la intervención colectiva; podríamos multiplicar los ejemplos de este tipo, especialmente dentro de instituciones con albergue, tales como hogares de niños, de jóvenes trabajadores, de estudiantes, hospitales, casas de reposo, residencias de jubilados, en las que se realiza corrientemente un trabajo con grupos cuando hay trabajadores sociales.

Las intervenciones colectivas no son monopolio de los trabajadores sociales;¹ otros actores están presentes en la vida social y realizan también acciones parecidas.

Los trabajadores sociales se verán cada vez más en la necesidad de trabajar con estos diferentes asociados en los barrios y en las instituciones. Se trata de funcionarios electos locales, instituciones y organismos (escuelas, dispensarios, servicios sociales y socioculturales), partidos políticos, sindicatos, grupos confesionales pertenecientes a las diversas religiones, asociaciones de todo tipo. Todos estos actores —y la lista no es exhaustiva— participan, influyen sobre la vida social y la orientan. Comparten con los trabajadores sociales la posibilidad de intervenir a nivel colectivo. No obstante, a lo largo de esta obra, nos referiremos más particularmente a los trabajadores sociales, y dejaremos en la sombra la acción particular de otros actores con los que trabajamos constantemente sobre el terreno.

La intervención colectiva es confundida a menudo con el trabajo de equipo pluriprofesional (reunión de trabajadores sociales de orígenes profesionales diversos, con frecuencia al servicio del mis-

mo empleador) o con el trabajo interinstitucional en una misma área geográfica (grupo de trabajadores sociales que intervienen en un mismo territorio y pertenecen a diversos organismos empleadores: DDASS, CAF, AEMO, CPAM, MSA).²

En estas dos situaciones de trabajo, se trata de encuentros entre trabajadores sociales. Los objetivos de las reuniones pueden ser variados: desde el simple intercambio de informaciones hasta la evaluación de resultados de una acción llevada a cabo juntos; todos los objetivos intermediarios de coordinación, de elaboración y de ejecución de un proyecto son posibles. Este trabajo de equipo es ciertamente enriquecedor y, a menudo, productivo. Pero en ningún caso puede ser confundido con una intervención colectiva en el sentido en que la entendemos aquí: para nosotros, el carácter colectivo viene dado por la población o el conjunto de usuarios beneficiarios de la intervención social.

Otro error frecuente es el de oponer intervención individual e intervención colectiva atribuyéndoles una valoración ideológica diferente. Aún hoy existe la idea, bastante extendida entre los trabajadores sociales, de que el trabajo colectivo (o de comunidad, o de grupo) es más progresista que el trabajo individual (a menudo llamado también "tradicional").³ Entre lo "tradicional" asociado a individual y familiar, y lo "innovador" asociado a grupal y colectivo, hay un foso aparentemente infranqueable. Ahora bien, para nosotros el foso no se sitúa ahí. Tanto la práctica del trabajo individual como la del trabajo colectivo pueden ser consideradas más o menos progresistas o más o menos conservadoras en función de sus objetivos, de los medios utilizados o de los resultados obtenidos, y no a priori por la dimensión del usuario.

Recordemos brevemente que la animación de un grupo puede dar lugar a manipulaciones por parte del trabajador social, que la intervención colectiva puede reforzar el control social y la normalización —a menudo atribuidos como pecado original a las intervenciones individuales y familiares—, que en un barrio los trabajadores sociales pueden tomar la palabra en lugar de los propios interesados. Pues es grande la tentación de "hacer", de "decidir" y de "hablar" en lugar de los interesados mismos, con frecuencia menos entrenados que los trabajadores sociales para enfrentarse a los representantes de organismos o para intercambiar en el seno de un grupo. "He aquí una de las desviaciones posibles del trabajo comunitario, que puede tomar, en cierta manera, la forma de un control social [...]. Temo, insiste un miembro del grupo, que si

los trabajadores sociales toman la palabra en lugar de las personas, esto signifique una tutela, la tutela de la palabra.”⁴

b. ¿Qué objetivos tienen la intervención colectiva y el trabajo social?

Lo que precede introduce necesariamente la cuestión de los objetivos de la intervención colectiva y el TS. Se trata de objetivos globales (los más operativos que guían una acción precisa serán desarrollados más adelante).

Entre los diversos autores, encontramos dos tendencias: los que sitúan al trabajador social como un agente de mediación de las relaciones sociales y los que lo definen como un agente de cambio.

Algunos proponen para el trabajador social un papel preponderante de mediador y facilitador de las relaciones y los encuentros. En esta perspectiva, no tiene objetivo propio fuera del de favorecer el encuentro y la comunicación. Esta orientación parece próxima a las corrientes de animadores socioculturales:

El objetivo [del animador] es promover la participación de la gente en la vida cultural y en la búsqueda de nuevas formas de expresión cultural.⁵

El animador no hace las cosas sino que estimula al grupo o a la comunidad para que las hagan ellos. Y de ninguna manera las cosas que a él le gustaría que se hicieran, o las que él cree más pertinentes, sino aquellas que el grupo ha decidido poner en práctica después de un análisis crítico de la situación.⁶

René Mongé —exredactor jefe de la revista *Informations Sociales* (París)— aporta, en esta misma corriente, matices suplementarios:

El trabajo social comunitario ofrece una respuesta interesante —entre otras posibles— al problema de los objetivos [del trabajo social]. [...] No se le pide al trabajador social elaborar proyectos, definir fines, ni dictar principios. Él es tan sólo un facilitador de relaciones en la ciudad, para llevar a los individuos y grupos a conocerse mejor y a discutir entre ellos un cierto número de problemas prácticos, ligados a la vida cotidiana; un desencadenante de energías, para comu-

nicar a la gente el valor de pasar de la constatación a la acción efectiva; un canalizador de discusiones para evitar que los debates fracasen o se pierdan en vías accesorias, costosas en tiempo y desmovilizadoras de atención. Este papel activo, pero no directivo, del trabajador social tiende a reconocer a los miembros de la comunidad como agentes de su propio desarrollo.⁷

La otra corriente, que define al trabajador social como un agente de cambio, parece más próxima a las profesiones llamadas “sociales y socioeducativas”. El trabajador social tiene objetivos que se relacionan con su concepción del mundo, con los valores profesionales propuestos por su formación de origen, con los proyectos de cambio ejecutados por las instituciones empleadoras y las organizaciones profesionales. Estos objetivos globales han sido a menudo expresados en forma de principios, de postulados de acción o de hipótesis de base,⁸ a veces poco operativos. Un trabajo reciente de conceptualización de experiencias prácticas⁹ nos expone los objetivos del TSC de la siguiente manera:

Devolver a los más desfavorecidos un papel de “sujetos” y no de “objetos” en la vida social. Hacerlos “partícipes” de la acción y no solamente “usuarios” o “clientes” [...] restaurar las relaciones sociales diluidas, distendidas o inexistentes. Toda empresa que persigue reestructurar las relaciones sociales se nos presenta [...] como una acción de prevención [...] muchas de las grandes disfunciones individuales tienen por causa la pérdida o el empobrecimiento de las relaciones sociales y, por lo tanto, de las relaciones humanas.

Para nosotros, el trabajador social es un agente de cambio; interviene en una realidad social cambiante que tiene su propia dinámica, su propia vida. Persigue como objetivo ayudar¹⁰ a la población implicada, en su esfuerzo por establecer las estructuras y la organización que necesita y que mejor le conviene; esto, con el fin de permitirle hacer frente a sus problemas colectivos, de obtener satisfacciones (tanto materiales como afectivas), de reforzar su inserción y sus lazos de solidaridad y de ayuda mutua, de situarse en cuanto interlocutor y de participar plenamente en la vida social.

Con ligeras variantes de terminología, estos objetivos son enunciados por diversos trabajadores sociales que han escrito sobre su práctica de trabajo colectivo:

... El fin es el desarrollo de la autonomía individual y social de las personas, familias y grupos espontáneos.¹¹

Los objetivos de trabajo a largo y mediano plazo [...] un proceso de acción orientado a la participación de la población en la asunción de sus preocupaciones-problemas; [parecería importante] privilegiar todas las formas de intervención que pueden:

- facilitar y despertar el interés de la casi totalidad de los habitantes del lugar [...] en una acción que sea la obra de toda una población y esté al servicio del desarrollo de las personas [...];
- abrir a una conciencia colectiva de las situaciones vividas [...];
- facilitar la relación de la gente entre sí, de los individuos con los grupos existentes, de los grupos entre sí [...];
- instaurar sobre el terreno [...] lugares de decisión que traten sobre los objetivos de acción de interés local y con dimensión colectiva [...];
- favorecer el reconocimiento de esta identidad regional en las diversas instancias institucionales [...].¹²

A partir de estos objetivos globales, podemos distinguir dos tipos de práctica: aquella en la que el trabajador social está centrado en el programa —o actividad— y aquella en la que está centrado en el proceso; a veces nos encontramos también con el uso sucesivo de las dos orientaciones.

La orientación centrada en el programa tenderá a favorecer la ejecución rápida y eficaz del proyecto de acción: el objetivo es obtener rápidamente resultados satisfactorios. El trabajador social, centrado así en el programa, favorecerá un cierto “activismo” en el grupo, fuente de satisfacciones en la medida en que la realización de las tareas permite cumplir los objetivos fijados. Pero existe el riesgo de que una acción demasiado precipitada conduzca al fracaso, porque todas las dificultades y/o datos del problema no han sido medidos o apreciados, o porque los objetivos perseguidos son demasiado ambiciosos. Ahora bien, un grupo de creación reciente corre el riesgo de no sobrevivir después de un primer fracaso.¹³

Por el contrario, la orientación centrada en el proceso favorecerá todo lo que se refiere a la toma de conciencia individual y colec-

tiva, al encuentro entre personas y grupos, al desarrollo de las capacidades de unos y otros para participar en la vida social y para llegar a ser agentes activos y comprometidos, en su barrio, en la institución. Esta orientación favorecerá también todo lo que es del orden del aprendizaje de la vida en los grupos: conocerse, analizar un problema, intercambiar y discutir sobre los objetivos y los proyectos, confrontar las divergencias, clarificar los conflictos y las tensiones, y permitir así, a continuación, tomar decisiones. Aquí, el trabajador social se centra en lo que podría llamarse una tarea educativa: se trata de formar, de hacer adquirir competencias a las personas y grupos implicados, con el fin de que, en consecuencia, dominen de manera más eficaz su participación en la vida social y lleguen a ser capaces de organizarse colectivamente para resolver otros problemas del mismo orden. Como dice J. F. Médard: "Una rama de la educación de adultos se preocupa directamente de las comunidades locales e, inversamente, el desarrollo comunitario desemboca directamente en la educación de adultos."¹⁴ Esta orientación centrada en el proceso corre el riesgo, sin embargo, de impacientar a los miembros del grupo; ya que las realizaciones concretas son a menudo diferidas para privilegiar el intercambio y el análisis, el grupo puede cansarse al tener la impresión de dar vueltas y perder el tiempo. Es cierto que "en un proceso comunitario un grupo tiene necesidad al cabo de un cierto tiempo [...] del soporte gratificante que representa una acción concreta exitosa, aunque sea modesta".¹⁵

En la práctica, estas dos orientaciones no se encuentran siempre en estado puro: se interpenetran y se alimentan la una de la otra; sin embargo, el papel de facilitador de relaciones y de mediación entre los diversos actores, entre las personas y los grupos implicados, será ejercido de manera muy diferente según la prioridad elegida por él. El trabajador social centrado en el programa pondrá toda su influencia profesional y todas sus competencias al servicio de la realización de los objetivos y del proyecto de acción de los usuarios. Jugará también un papel activo en el intercambio y la confrontación entre estos últimos y los otros participantes. Por el contrario, el que se fija como finalidad llevar adelante un proceso educativo con las personas involucradas, preparándolas para asumir eficazmente otras responsabilidades de la vida social, se centrará más en el desarrollo del grupo y de su vida interna, y tendrá tendencia a esperar que el grupo mismo adquiera suficiente seguridad y competencia como para ser un interlocutor directo.

En todos los casos, los trabajadores sociales están destinados a intervenir como facilitadores de relaciones, promoviendo las estructuras de encuentro, de confrontación y de concertación entre los diversos participantes de una acción colectiva. Esta gestión permite, entonces, ceder la palabra a aquellos que, aislados en la atomización del “cada uno en su casa”, no tienen siempre la posibilidad de hacerse oír y de llegar a ser elementos activos de la vida social.

c. ¿Quién utiliza esta forma de intervención?

Los trabajadores sociales, en Francia, tienen formaciones diversas, y las diferentes profesiones sociales han nacido en períodos históricos precisos. Pero, como bien dice George-Michel Salomon, su rasgo común es ser “agentes de síntesis”:

Uno de los valores fundamentales transmitidos por los trabajadores sociales, cualesquiera que sean sus disciplinas particulares [es]: el hombre en cuanto sujeto, ¡ya que tan a menudo es objeto! El hombre en todas sus dimensiones, en una percepción global de la persona, de su desarrollo y de su evolución. [...]. Y, en esto, los trabajadores sociales son agentes de síntesis, tanto a nivel del individuo como de la colectividad.¹⁶

La intervención colectiva no es patrimonio de una u otra de las profesiones sociales. La causa de que esta separación artificial corresponda a la realidad no es que —según la imagen estereotipada transmitida corrientemente— el educador se ocupe de los niños; o el AS, de las familias; o el delegado, de la tutela de las prestaciones sociales y del presupuesto familiar; o el animador, del tiempo libre. Sobre el terreno, las diversas profesiones se encuentran y trabajan juntas en beneficio de una misma población. A nuestro parecer, el tipo de intervención utilizada dependerá más de las elecciones del trabajador social, de su proyecto profesional, de su sensibilización anterior a la dimensión colectiva, de sus posibilidades y deseos de entrega al trabajo, del apoyo del organismo empleador, que de su profesión de origen.

No obstante, la formación de base tiene una importancia y un peso no desdeñables en las elecciones futuras de los trabajadores

sociales. Y no es cierto que todos los programas de estudios y cada uno de los diversos diplomas den la misma importancia a la formación en intervención colectiva. Tradicionalmente, la formación de un asistente de servicio social es la que ha desarrollado siempre esta dimensión en los estudios básicos. Pero la formación de los educadores en psicopedagogía los abre a la dimensión de los grupos y de la vida en las instituciones, y las funciones de los animadores socioculturales se inscriben de hecho en la dimensión colectiva.¹⁷

La intervención colectiva es una forma de TS con técnicas y herramientas particulares, con características propias y un método (o procedimiento) que desarrollaremos más adelante. En cuanto método de trabajo —entre otros—, este tipo de intervención puede ser utilizado por todos los trabajadores sociales, cualesquiera sean sus profesiones de origen. A menudo, ellos se plantean la cuestión del mandato de su empleador y desean que su institución se pronuncie “por” este tipo de trabajo de manera explícita. Ahora bien, ciertos grandes organismos —Mutualité Sociale Agricole, Caisse D’Allocations Familiales, Service Social D’Aide aux Émigrants, Société Nationale des Chemins de Fer, etc.—* han incorporado efectivamente esta forma de trabajo en sus opciones de política social; pero no todos lo han hecho. Un trabajo paciente de información, de explicación y de demostración es emprendido aún por los trabajadores sociales con sus organismos empleadores, pues el trabajador social necesita el apoyo de la institución para comprometerse —con seguridad y serenidad— en un trabajo colectivo. Es aquí donde la contradicción entre la autonomía técnica de los trabajadores sociales y su dependencia administrativa frente a los empleadores se vive de manera más aguda y más difícil. Sin embargo, nos parece importante afirmar que la elección de la forma de intervención es una elección profesional del trabajador social. Ésta se hará en función de diversas variables, de las cuales la principal es, y debe seguir siendo, el mejor servicio ofrecido a la población y al conjunto de usuarios.

* Mutualidad Social Agrícola, Caja de Prestaciones Familiares, Servicio Social de Ayuda a los Emigrantes, Sociedad Nacional de Ferrocarriles, etc.

d. Características

La primera característica de la acción colectiva es la *delimitación precisa del lugar* correspondiente a la intervención. Este lugar puede ser un área geográfica más o menos extendida o una institución. Así, una acción colectiva podrá referirse a un barrio, una ciudad, un inmueble, o a una institución (hospital, escuela, centro de esparcimiento, hogar, centro de jubilados). Esta delimitación del lugar en donde se desarrolla la intervención es tanto más necesaria cuanto que el conocimiento profundo y el análisis del terreno van a condicionar el tipo de intervención ulterior. (Ver a este respecto el capítulo 4, "El estudio del medio".)

La delimitación del lugar puede ser completada eventualmente por la *delimitación de la categoría de población* involucrada. Por ejemplo, las personas con disminución física de la ciudad de P., o las mujeres solas jefas de familia de la ciudad de R., o los niños de 8 a 10 años del hogar Z. La población implicada por el tipo de intervención puede ser más variada, como, por ejemplo, las familias realojadas recientemente en un conjunto urbano.

La delimitación del lugar y, eventualmente, de la categoría de población introduce una característica de la intervención colectiva: ésta se sitúa en un *nivel microsocioal*.

El concepto de micro y macro utilizado para determinar los niveles de intervención profesional, además de las nociones de pequeño o grande, de individualización o de conglomerado, necesita otra: la presencia o la ausencia de relación profesional directa entre el trabajador social y los sistemas clientes en el curso del proceso de prestación de servicios.¹⁸

El nivel microsocioal corresponde a situaciones sociales restringidas y delimitadas, expresadas por individuos o grupos, y permite una relación directa entre estas personas o grupos y los profesionales del TS. Esto no quiere decir que los trabajadores sociales no puedan intervenir a nivel macrosocioal: la intervención macrosocioal necesita la consideración de un fenómeno o hecho social en su conjunto, que se manifiesta de manera particular a escala microsocioal. "El cambio de escala representa una modificación fundamental, no sólo en los instrumentos de análisis de la profesión, sino también en sus medios de intervención."¹⁹ En Francia, los puestos de trabajo que permiten esta visión global y esta interven-

ción macrosocial rara vez son ocupados por trabajadores sociales. Esto no sucede en ciertos países, pero los modos de intervención a nivel macrosocial no se han difundido ampliamente hasta hoy.

De todos modos, la intervención colectiva sigue siendo una intervención de nivel microsocial, pero ¿no sería esto una ventaja? Partir del lugar donde están las personas implicadas, donde cada uno puede llegar a ser dueño de una parcela de vida social, donde cada uno puede decidir y puede actuar. Es preciso, tal vez, “tener en cuenta, como los enanos, la necesidad de comenzar en pequeño... es decir, lentamente, tranquilamente, de clarificar cada elemento de su sistema de intervención. Nuestra opción es volver a las acciones limitadas, pero coherentes”.²⁰

Entre las características de la intervención colectiva hay otra muy importante, que la diferencia del trabajo individual y familiar. En efecto, el trabajo colectivo *se desarrolla “en la plaza pública”*,²¹ a la vista y a sabiendas de todo el mundo. Mientras que la intervención individual permite preservar la confidencialidad de la relación profesional (garantizada por el secreto profesional), la intervención con los grupos o conjuntos de vida social se desarrolla sin el mismo grado de reserva. Esto reproduce el corte entre vida privada y vida pública.

Este carácter “público” —abierto a la mirada de todos— de la intervención colectiva crea una obligación de *compartir con otros asociados*: compartir informaciones, compartir constataciones, compartir la elaboración de proyectos y tareas, compartir el conflicto —y también el éxito—, compartir la evaluación de los resultados. Estos asociados son numerosos y diversos; pueden estar más o menos empeñados en las acciones realizadas, según sus intereses específicos. La localización de los asociados implicados y el compartir con ellos constituyen elementos fundamentales de la intervención colectiva.

El carácter “público” y la necesidad de compartir con otros asociados *limitan considerablemente el poder del trabajador social*. Expuesto a la mirada de los otros, sometido a críticas eventuales, obligado a compartir la información y a someterse a las decisiones del grupo, ¿será capaz de asumir esta pérdida de poder? ¿Encontrará bastante seguridad y confianza en sí mismo y en sus capacidades profesionales como para favorecer la expresión de los demás?

Una última característica de la intervención colectiva se refiere a *la duración y la organización del tiempo*. Ciertas intervenciones

colectivas pueden ser de corta duración; se trata, con frecuencia de acciones puntuales (reuniones de información, participación en la creación de un equipamiento colectivo, etc.) cuyo interés no debe ser minimizado. Pero lo que caracteriza a la intervención colectiva es su larga duración y su desarrollo en el tiempo, lo cual requiere una continuidad real. De ahí la importancia de una organización planificada en el tiempo, de un calendario de encuentros, del establecimiento de plazos; medios todos de controlar y de organizar el tiempo.

Para retomar y resumir lo que hemos desarrollado en las páginas precedentes, podemos decir que:

- La intervención colectiva es la acción de los trabajadores sociales con un conjunto de personas organizadas en grupos o con varios grupos. Los trabajadores sociales no son los únicos que intervienen en esta dimensión; otros actores —autoridades electas, militantes, organismos— se encuentran en la vida social y los trabajadores sociales se verán obligados a trabajar con ellos.
- La intervención colectiva se define con respecto a la dimensión del usuario y no debe ser confundida con el trabajo de equipo o las reuniones de concertación —tan necesarias— entre trabajadores sociales.
- La intervención colectiva y la intervención individual no son opuestas, y la valoración extendida que atribuye a la intervención colectiva un carácter “innovador y progresista”, y a la intervención individual un aspecto “tradicional y conservador”, es falsa. La brecha no está entre lo individual y lo colectivo, sino entre objetivos y medios diferentes que conllevan resultados también diferentes.
- Los objetivos globales de la intervención colectiva se formulan de manera diferente según se atribuya al trabajador social un papel de mediador o de agente de cambio. Esto último tiene como objetivo ayudar a la población a poner en funcionamiento las estructuras que necesita para hacer frente a sus problemas colectivos, obtener satisfacciones, reforzar su inserción y sus lazos de solidaridad, y llegar a ser elementos activos de la vida social. Dos orientaciones, una centrada en el programa (la tarea) y otra centrada en el proceso, darán coloraciones diferentes a este objetivo.

- La acción colectiva se caracteriza por la delimitación del lugar de intervención, que puede ser un territorio geográfico más o menos extenso o una institución, y también, a veces, por la delimitación del tipo de población a la que el proyecto se dirige. En Francia, la intervención colectiva se sitúa en un nivel microsocia; se desarrolla a la vista de todo el mundo, en el ámbito de la vida pública, y conlleva el compartir con otros asociados; esto limita considerablemente el poder del trabajador social. La intervención colectiva se desarrolla en un tiempo prolongado y necesita una continuidad real.

2. Método, proceso y técnicas

a. Método: características y definiciones

El método, en el sentido general de la palabra, es el orden que ha de establecerse en la serie de los diferentes actos para alcanzar un fin determinado. Sería estudiar la técnica del servicio social de manera incompleta, conocer los elementos en forma separada, sin examinar el método que permite utilizar sus elementos según un cierto orden apropiado para la finalidad del servicio social.²²

No hemos podido resistir la tentación de comenzar este párrafo con esta cita, que data de 1937, extraída de un trabajo de presentación al examen de Estado de asistencia social, pues la definición de los métodos de los trabajadores sociales no ha cambiado casi desde entonces. Sin entrar en la antiquísima polémica de “el método” o “los métodos”, retomemos aquí la definición de Madeleine Grawitz:

Un conjunto concertado de operaciones, ejecutadas para alcanzar uno o varios objetivos [...]. Éstos [los métodos] constituyen de manera más o menos abstracta o concreta, precisa o vaga, un plan de trabajo en función de un fin.²³

El método utilizado es, en efecto, el principio organizador, la manera de hacer, el orden y la sucesión en la utilización de un

conjunto de técnicas. Pero el método no es sino un medio y nunca una finalidad en sí; es un medio para alcanzar un objetivo previamente definido. Se trata de "una concepción intelectual que coordina un conjunto de operaciones, en general varias técnicas".²⁴

Diferentes métodos han sido descritos y explicitados. Los que nos parecen aproximarse más al método del TS —sin confundirse, no obstante, con él— son el método clínico y el método experimental.

El método clínico se fija como objeto "el estudio en profundidad de los casos individuales [...], persigue un fin práctico: éste debe emitir un juicio o diagnóstico, seguido la mayor parte de las veces por una prescripción terapéutica [...]. El éxito o el fracaso es la sanción temible del método".²⁵ Tiene como objetivo final la curación del enfermo, y como objetivo intermedio, la atenuación de sus sufrimientos físicos o psíquicos.

El procedimiento médico clásico constituye el principio organizador de los diversos medios o las técnicas puestos en acción; sin embargo, este método no existe sino gracias a una teoría previa que le proporciona un esquema de análisis de los fenómenos observados. En efecto, el conocimiento preciso de lo que significa "la buena salud" para un organismo y/o para cada órgano, y la nomenclatura de las enfermedades con sus síntomas, sus causas y su tratamiento, proporcionan al médico el bagaje de conocimientos previos indispensable para el ejercicio de su profesión.

La utilización del método clínico se ha extendido a otras ramas de actividad, principalmente a la psicología clínica, la psiquiatría y el psicoanálisis. Igualmente, los investigadores en ciencias humanas adoptan este método cuando dan prioridad a la observación y a la información que trata "sobre la totalidad de las manifestaciones de un ser humano o de un grupo humano concreto", pues el método clínico permite tener en cuenta el conjunto de los factores y, por lo tanto, su complejidad y su interdependencia.

El método experimental tiene también origen en las ciencias médicas y ha sido sistematizado por Claude Bernard. Se aplica "al estudio del hombre en general, a la investigación de las interacciones entre su comportamiento y la situación, busca generalizaciones".²⁶ Tiene como objetivo "instruirnos sobre la naturaleza de las cosas que están fuera de nosotros";²⁷ articula varios medios: la observación, que puede ser pasiva y fortuita, o activa y orientada por la hipótesis o idea, pero esta hipótesis debe ser verificada, controlada por la experiencia. El método experimental está

más centrado en el conocimiento, en la comprensión de los fenómenos, y no extrae necesariamente conclusiones inmediatamente aplicables.

Estos dos métodos que acabamos de exponer brevemente no se excluyen, son complementarios; ambos son utilizados en ciencias sociales y en medicina, y tienen un origen común en las corrientes empíricas. Se encuentran también, en grados diversos, en la gestión del trabajador social.

El método en TS se definió y organizó durante largo tiempo como una transcripción del método clínico; el servicio social individualizado incluía las etapas o fases siguientes: estudio o investigación de la situación, diagnóstico (a veces, también, pronóstico) y tratamiento social. El trabajador social de grupo y comunitario retomaba también estas etapas con denominaciones algo diferentes: estudio de la comunidad, diagnóstico y planificación, ejecución del plan de acción. Por otra parte, el objetivo global perseguido (la curación) y el fin práctico del método clínico son también similares en TS.

Pero ahora el método en TS incorpora datos provenientes del método experimental: la observación “activa” orientada por una idea previa, la elaboración de una o varias hipótesis, la verificación o el control de estas hipótesis en la acción, el reajuste constante entre las ideas y la realidad observada, entre los objetivos y los medios utilizados.

Del método clínico, se siguen tomando la orientación hacia resultados prácticos inmediatos —transformar una realidad social e introducir cambios— y también la elaboración de un “juicio profesional” o evaluación diagnóstica que fija los objetivos operativos. Del método experimental, se utiliza el procedimiento para analizar y comprender de qué se trata, para aumentar el conjunto de conocimientos y de experiencias sobre las que apoyar el trabajo, y —*last but not least*— para verificar a partir de la experiencia, controlar las hipótesis de acción, corregir y reajustar en función de los datos observados.

b. Fases del método

El método de intervención colectiva ha sido descrito tanto en términos de proceso como a partir de las mismas fases que las de la intervención individual y familiar. La tendencia actual es hablar

del método en TS como un mismo procedimiento con adaptaciones particulares según las dimensiones de trabajo. “Más que un método específico y único de trabajo social de comunidad, nos parece preferible hablar de:

- la puesta en acción de la metodología general en trabajo social (con las herramientas necesarias para el abordaje de la dimensión comunitaria);
- la adaptación de este método en función de cada grupo o situación.”²⁸

En una obra anterior,²⁹ hemos descrito las fases del método de intervención en orden lógico. Estas fases son, a nuestro parecer, aplicables a todas las dimensiones del TS. Se trata de las etapas siguientes:

- 1) problema social o demanda, punto de partida de la intervención social;
- 2) análisis de situación;
- 3) evaluación preliminar y operativa;
- 4) elaboración de uno o varios proyectos de intervención, confrontación y negociación del proyecto del trabajador social con el del usuario y el del organismo empleador, lo cual desemboca en el contrato;
- 5) puesta en práctica del proyecto común y de las intervenciones elegidas;
- 6) evaluación de los resultados;
- 7) clausura de la intervención.

¿Cuáles son las particularidades de cada etapa cuando se trata de una intervención colectiva? Presentaremos brevemente cada una de ellas.

El problema social colectivo —o, a veces, la demanda, cuando la población toma la iniciativa de contactarse con (el o) los trabajadores sociales— es el punto de inicio de la intervención. Preferimos partir de los “problemas” más que de las “necesidades”. Pues la noción de necesidad, en cuanto concepto operativo en TS, es cuestionada y discutible en vista de su carácter subjetivo, su imprecisión

sión, y también los condicionamientos que pesan sobre la expresión de las necesidades. Además, “el camino clásico conduce de ‘necesidades’ a ‘respuesta’ a una velocidad que sobrepasa el entendimiento”. Ahora bien, “no se responde a un problema, se lo detecta, se lo analiza, se lo estudia, y en fin se trata de proponer en una última etapa la o las soluciones”.³⁰ Un problema es “una dificultad que es preciso resolver [...], situación inestable o peligrosa que exige una decisión”.³¹ La palabra “problema”, en la terminología de los trabajadores sociales, hace surgir las nociones de dificultad y de necesidad de cambiar las cosas, recubre una noción de carencia con respecto a las normas sociales corrientemente admitidas: así se hablará de problemas de vivienda allí donde las condiciones sanitarias y de confort del hábitat no correspondan a las normas aceptadas por una sociedad particular.³²

El “concepto de problema social” ha sido estudiado por R. Rezsóhazy. Para este autor, el problema social surge en el curso de los cambios y aparece cuando se produce una ruptura. Tres nociones sostienen este concepto: la ruptura, el desafío y la inadecuación. “Al principio hay siempre una ruptura entre un estado que se ha formado y una espera. Esta situación lanza un desafío [...], los medios disponibles son inadecuados para responder al desafío.”³³ La situación se convierte entonces en problemática. Cuando el problema es reconocido, se transforma en reto, entonces los actores pueden hacerse cargo del desafío y llevar una acción destinada a aportar cambios.

Si el problema social se define en términos de dificultades, de rupturas y de desafíos, es preciso aún que concierna a toda o a parte de la población del sector para que sea colectivo.

Sin embargo, un problema colectivo es con frecuencia insuficiente para constituir el punto de partida de una acción; es preciso también que este problema sea percibido como importante y vital por los propios interesados, que provoque una frustración o un descontento intensos, y que sea capaz de movilizar a las personas y los grupos involucrados con el fin de encontrar soluciones y provocar cambios. Es útil recordar que los problemas sociales son más o menos capaces de dinamizar personas y grupos según se trate de *problemas sentidos* por los propios interesados, de *problemas reconocidos* por las instituciones y/o autoridades (por ejemplo, el problema de la vivienda insalubre o de la delincuencia juvenil), o de *problemas descubiertos* por los trabajadores sociales a partir de su contacto cotidiano con la población.³⁴ Esta clasifica-

ción tiene el mérito de recordarnos que una misma realidad puede ser percibida y analizada de manera diferente según dónde se sitúe, y que estos tres tipos de problemas deben ser distinguidos.

Los problemas sentidos por la población, y sentidos en términos de desafío y de descontento, son los que pueden ser el punto de partida de una acción. Ya en 1955, el autor estadounidense Murray Ross³⁵ subrayaba que un cierto descontento con respecto a las condiciones existentes debe ser el origen de un proceso de intervención colectiva.

El descontento no es probablemente la única motivación que empuja a los interesados a participar, pero sí provoca un compromiso más dinámico que otras motivaciones (tales como la búsqueda de prestigio y reconocimiento, o la solidaridad con los demás). Aunque el descontento en el origen de una acción debe ser —según el autor citado— ampliamente compartido por las personas y los grupos involucrados, no llega a ser una motivación para la acción hasta que no es precisado y transformado en organización con respecto a los problemas específicos y concretos. El descontento laxo e impreciso, sin un objetivo determinado, no constituye una motivación operativa que desemboque en la acción o en el cambio.

Es preciso, también, que el descontento se acompañe de un grado suficiente de esperanza: esperanza de encontrar soluciones, confianza en sí y en su grupo, afirmación de su fuerza y de su identidad, delimitación de los objetivos, utilización de los medios disponibles, etc. Pues, “cuando la gente se siente impotente, sabe que no tiene los medios para hacer cambiar la situación, no se interesa en el problema [...]. Por el contrario, una vez que la gente está organizada y que tiene el poder de emprender cambios, únicamente entonces comienza a pensar en la manera de introducirlos”.³⁶

En la realidad social del barrio o de la institución, ningún problema colectivo se encuentra aislado; lo más frecuente es que nos encontremos frente a conjuntos de problemas ligados los unos con los otros. Se trata, entonces, de considerar los problemas en sus imbricaciones y sus relaciones recíprocas, y de diferenciar, de distinguir, el (o los) problema(s) motor(es) de una dinamización colectiva de aquellos que —aun estando íntimamente ligados— no suscitan este mismo deseo de cambio en las personas y en los grupos involucrados.

El análisis de la situación es la primera etapa del método de intervención social; tiene como objetivo recoger todos los elementos

necesarios para la comprensión global de la situación y la elaboración de una hipótesis de trabajo o evaluación diagnóstica.

El análisis de la situación se articula en torno a cinco grandes ejes:

- el reconocimiento del problema colectivo capaz de ser el motor de una dinamización de la población;
- el reconocimiento del medio global en el que se inserta el problema o el análisis del sector geográfico;
- el reconocimiento de las instituciones;
- el reconocimiento de los grupos;
- el reconocimiento de los participantes en la acción.

Hemos hablado en el párrafo anterior del reconocimiento del problema colectivo. El reconocimiento del *medio global* consiste en analizar la vida colectiva del área geográfica previamente delimitada. El área en cuestión puede ser más o menos extensa, o más o menos restringida. Toda unidad social, incluso restringida, tiene una organización, estructuras, modos de comunicación (formales o informales), que constituyen su vida colectiva. Descubrir y comprender este contexto global, con su vida asociativa, comercial, económica, sus instituciones de educación, de salud, de ocio, sus grupos formales e informales (religiosos, políticos, sindicales, asociativos de diversos tipos, etc.), sus personajes claves, es de una gran importancia, pues esta detección permitirá reubicar el problema en cuestión en el seno de lo que constituye la vida social del sector, sus fuerzas, sus límites, sus tensiones, sus lazos relacionales.³⁷

En la medida en que este "territorio" es percibido y analizado como un sistema en interacción, como una red de relaciones diversas en la que se tejen relaciones de solidaridad, pero también antagonismos, como un lugar en donde actores diversos se encuentran, se enfrentan y, a veces, actúan juntos, todas las fuerzas dinámicas de la vida social estarán presentes con su complejidad y sus facetas múltiples. Esta fuerza dinámica no siempre se manifiesta a simple vista para ojos externos. Las redes de relación informales existen, tejen lazos sólidos, pero son poco perceptibles en un comienzo, mientras que las redes institucionales y los grupos formales son más fácilmente detectables.

A nivel de las instituciones, se trata de circunscribir y conocer la organización y el funcionamiento de aquellas que actúan en el sector, y más particularmente de las implicadas por el problema específico. La intervención colectiva pone en juego las múltiples relaciones entre los grupos y las instituciones; conocer el funcionamiento de éstas, su organización, sus redes de poder y de toma de decisiones es indispensable para los trabajadores sociales y las poblaciones que desean llevar a término un proceso de transformación colectiva, pues sólo este conocimiento permite elaborar estrategias de acción eficaces y realistas.³⁸

El *reconocimiento de los grupos* implica conocerlos, saber qué grupos existen en el medio social, tanto a nivel cuantitativo (cuántos grupos, cuántos miembros activos, cuántas manifestaciones) como cualitativo (cuáles son sus objetivos, qué tipo de estructura de poder y de decisiones). Los grupos están constantemente presentes en el TS de dimensión colectiva, y la comprensión de su funcionamiento interno y de la dinámica de las comunicaciones se impone a todo trabajador social que desee trabajar con ellos.³⁹

El *reconocimiento de los participantes* involucrados es también un momento importante del análisis de situación. Los participantes son no sólo aquellos que pueden contribuir eficazmente al proyecto de acción, sino también aquellos que, si no están asociados, existe el peligro de que se opongan y hagan fracasar la acción. Los participantes son generalmente los habitantes, los usuarios de un servicio, las asociaciones y grupos diversos, los grupos políticos y sindicales, los grupos profesionales, las autoridades electas locales, los poderes públicos, los organismos sociales diversos. Pero, en cada situación concreta de trabajo, frente a cada problema colectivo particular, es preciso definir cuáles son los participantes involucrados y cuáles son sus relaciones y poderes recíprocos.

En efecto, la intervención en TS se inscribe en las redes de relaciones sociales preexistentes. E, incluso, si la palabra "participante" ("*partenaire*") da a entender relaciones igualitarias, nada es menos evidente cuando, sobre el terreno, participantes tan diferentes como los que acabamos de mencionar se encuentran en torno a un mismo problema.

No solamente los niveles de poder difieren de unos a otros, sino que cada participante tiene, también, sus intereses particulares. Incluso si el problema colectivo que los reúne instaaura, en torno a un interés común, un lazo entre ellos y permite la elaboración de objetivos de trabajo, es preciso clarificar y confrontar los inte-

reses particulares de cada uno. Intereses particulares demasiado divergentes o antagónicos no permiten la elaboración de objetivos comunes; no obstante, la determinación de un objetivo común no implica que los intereses particulares de cada participante sean idénticos en todos los planos. En el curso de la fase de análisis de la situación, el trabajador social utiliza toda una serie de medios o de herramientas de análisis, de los que hablaremos en la segunda parte de esta obra. Esta fase conduce a la elaboración de la evaluación preliminar y operativa.⁴⁰

La *evaluación diagnóstica* es una “medida aproximativa”; consiste en relacionar los diversos componentes del análisis de la situación —reconstruir el rompecabezas— de tal suerte que toda la complejidad del conjunto sea tomada en cuenta. La evaluación es una tarea profesional del trabajador social, en el curso de la cual éste pone al descubierto las fuerzas, los aspectos positivos y dinámicos, y también los frenos y las resistencias al cambio tal como él los percibe en la situación en cuestión. Se trata de un procedimiento valorativo, de un juicio profesional, de una opinión dada en calidad de experto. Esta evaluación se refiere a una realidad cambiante, en movimiento, con múltiples facetas; no puede, pues, en ningún caso, ser un juicio definitivo: la evaluación de la situación será revisada en un proceso constante.

Podemos distinguir tres tipos de evaluación según el momento de la intervención en que ella se sitúe: la evaluación preliminar, al principio de la intervención; la evaluación operativa o diagnóstica, un poco más tarde, cuando el trabajador social tiene en su poder la mayor parte de los datos de la situación, y la evaluación de los resultados, que se sitúa hacia el final del proceso de intervención. Estos tres tipos de evaluación tienen objetivos diferentes.

En efecto, la *evaluación preliminar* es la que nos dará la “idea”, la hipótesis de partida. Ésta necesita ser verificada y controlada; es emitida por un trabajador social que no posee aún todos los elementos de la situación de manera organizada y clara, pero cuyos hábitos y capacidades profesionales le hacen “presentir”, “sentir”, “percibir” cosas todavía mal formuladas e imprecisas. Tal es el caso de la AS que, ante la tercera demanda de una madre de familia acerca del absentismo escolar de un preadolescente, cree que tiene algo que hacer al respecto, puesto que este problema concierne a varias familias de su sector que tienen hijos de 10 a 13 años, algunos todavía en la escuela primaria. Pero ella cuenta con muy pocos datos.

Ahora bien, la hipótesis preliminar ("el absentismo escolar de los jóvenes preadolescentes de mi sector es un problema colectivo del que hay que ocuparse") necesita ser controlada, verificada. ¿Se trata de situaciones excepcionales o, por el contrario, muy frecuentes? ¿Cuántas personas están afectadas por el problema? ¿Este problema es sentido como muy importante y movilizador por las personas interesadas? ¿Es reconocido por las instituciones? ¿Qué análisis hacen las diferentes personas y grupos afectados: los padres, los niños que van a la escuela, los niños que no van a la escuela, los maestros y docentes, las autoridades institucionales de la educación nacional, las asociaciones de padres de alumnos, los trabajadores sociales del barrio, las autoridades municipales? ¿Cuáles son las soluciones que se han intentado ya? ¿Cuáles son los otros sectores de actividad de los niños en crisis escolar? ¿Qué hacen con su tiempo? ¿Cómo expresan sus ansias, proyectos, deseos? ¿Qué lazos, qué relación existe entre el absentismo escolar y los otros datos socioeconómicos, tales como categoría socioprofesional de los padres, tipo de vivienda, número de hermanos y hermanas, estructura familiar, renta familiar, tiempo libre?

A medida que la exploración avanza a partir de la evaluación preliminar, nuevos datos vienen a confirmar o refutar, completar y matizar la primera apreciación profesional, un poco precipitada pero tan necesaria para proporcionar el punto de partida. La lista de puntos para explorar no es, evidentemente, exhaustiva; otros puntos se les ocurrirán al lector o al profesional ante los datos del terreno. Cuando estas cuestiones han sido vistas, tratadas con las personas interesadas, cuando el trabajador social posee todos los elementos del problema social colectivo, se encuentra en condiciones de elaborar la evaluación diagnóstica.

La *evaluación diagnóstica u operativa* tiene como objetivo organizar los datos necesarios para la elaboración de un proyecto de intervención. Como su propio nombre lo indica, es operativa pues desemboca en un plan de acción; es indispensable para la propuesta coherente de los medios.

Retomando nuestro ejemplo precedente, cuando la AS haya recogido los datos del problema, cuando haya explorado las posiciones de los diferentes participantes, podrá emitir una opinión profesional acerca del problema del absentismo de los preadolescentes en su sector, y también acerca del grado de movilización que este problema provoca en los diferentes participantes, sobre las

fuerzas positivas y dinámicas en las que se podrá apoyar una acción. Esta evaluación permitirá elaborar un proyecto de intervención que tenga en cuenta la totalidad compleja de los elementos del problema.

El *proyecto de intervención* se elabora a partir de los objetivos del trabajador social y de los datos de la evaluación. Se trata, pues, del proyecto del trabajador social, que es, como dice C. Meynet, incluso previo a la consideración de la situación del usuario. "Pienso también que lo que es primero en mí, lo que me empuja a actuar, es mi proyecto, y esto antes que la situación del cliente. Encuentro que esto es bueno, pues si yo no tuviera este proyecto personal, no me pondría en marcha."⁴¹ Es, ciertamente, "esta presión motivante" lo que empuja a actuar al trabajador social, a interrogarse, a invertir su tiempo, su energía, su sensibilidad... Este proyecto es el que lo lleva a trabajar con grupos, a ayudar a una población que atraviesa problemas colectivos. Es también este proyecto personal y profesional el que ayuda a superar todos los obstáculos que jalonan el camino.

Pero el proyecto del trabajador social tiene que confrontarse con los de los diferentes participantes (personas, grupos, instituciones) y ser negociado con ellos; y de esta negociación podrá nacer un contrato entre los diferentes actores del proyecto colectivo.

Hay, pues, varios proyectos que traducen los diferentes objetivos e intereses de cada participante. En el ejemplo anterior, vemos que los objetivos e intereses de las personas y los grupos no son los mismos. Así, el AS tendrá como objetivo ayudar a los padres a asumir mejor su papel paternal, a afirmarse como miembros activos de la vida social, y ayudar a los preadolescentes a encontrar otras formas de afirmación de su identidad y de manifestación de su oposición al mundo de los adultos. Pero los maestros y docentes tendrán sus propios objetivos, que podrían ser la mejora del funcionamiento de su escuela y estar más cerca de los problemas de los niños con más dificultades. Los padres tendrán como objetivo hacer que sus hijos se reintegren a la escuela para que no vagabundeen. Y las organizaciones de padres de alumnos tal vez tengan como objetivo evitar que el mal ejemplo de los preadolescentes en crisis escolar "contamine" a los otros. El municipio, finalmente, tiene como objetivo limitar este fenómeno e incluirlo en su programa de prevención de la delincuencia de los menores.

Se trata de un ejemplo un poco caricaturesco y simplificado, pero completamente plausible. Simplificado, porque además de los

objetivos de grupo existen también objetivos individuales para cada uno de sus miembros, y también porque las personas o los grupos raramente tienen tan claros los objetivos que persiguen. Estos son los objetivos que se expresan y aquellos que, siendo reales, no se expresan, pero que se pueden adivinar por los actos realizados en la realidad es, pues, aún más compleja. Pero es a partir de los objetivos y los intereses de cada participante como el proyecto de intervención podrá ser negociado y establecido.

El trabajador social se ve, con frecuencia, obligado a negociar el proyecto de intervención ante diferentes instancias: en primer lugar, su servicio empleador, pero también otras instituciones presentes en el terreno, las autoridades locales, las autoridades electas, pues un proyecto de intervención colectiva se elabora, se gestiona y se financia. Por lo tanto, es esencial que todo trabajador social sepa cómo elaborar un proyecto, cómo presentarlo por escrito, cómo evaluar los costos y resultados. Diferentes autores han propuesto esquemas de elaboración de un proyecto.⁴²

La ejecución del proyecto común y las intervenciones elegidas es la etapa siguiente del método (en los capítulos de la tercera parte, desarrollaremos ampliamente los diversos medios de intervención). Las herramientas de intervención son las acciones llevadas a cabo por los diversos participantes con vistas a modificar la situación o el problema social; por ejemplo, crear estructuras de trabajo, organizar y animar grupos, hacer circular la información, poner en relación a los diversos participantes, etc.

Las intervenciones en trabajo social colectivo (llamado comunitario) han sido definidas en términos de “estrategias de intervención” y clasificadas en tres tipos de estrategias: la estrategia consensual, la estrategia conflictiva y la estrategia concientizadora.⁴³ La paternidad de estas tres estrategias ha sido atribuida (a nuestro parecer, de manera abusiva), en orden, a los autores Murray Ross, Saul Alinsky y Paulo Freire. Las dos primeras estrategias —consensual y conflictiva— han sido analizadas por J. F. Médard,⁴⁴ quien distingue: a) una aproximación consensual, que puede ser subdividida en dos tendencias: “la organización comunitaria como técnica auxiliar de la planificación que juega un papel de correa de transmisión” y “la organización comunitaria como técnica de integración donde se busca la participación por la participación, sin preocuparse por llegar a resultados importantes”; b) una aproximación conflictiva: “la organización comunitaria como técnica de cuestionamiento reorganiza la comunidad, pero en oposición a las instituciones que encarnan la sociedad global”.

La tercera, la estrategia concientizante, tan sólo ha aparecido en Francia hace poco tiempo. Ha sido definida como “una aproximación en donde los grupos de acción persiguen la transformación de las mentalidades de una población dada, correlativamente a la de las estructuras socioeconómicas”.⁴⁵ La adaptación de los métodos de Paulo Freire al TS de dimensión colectiva ha sido ensayada en América latina y, más raramente, en Europa.⁴⁶

Pensamos que las intervenciones que se llevan a cabo en TSC deben ser flexibles y guiadas por objetivos de cambio previamente determinados. Los objetivos que se deben alcanzar son los importantes; las modalidades de intervención deben ajustarse a la realidad encontrada y ser empleadas en función de un solo criterio: el éxito. En la práctica, consensos, conflictos, tomas de conciencia alternan y se encuentran imbricados. Esto es lo que resulta de la experiencia piloto del Service Social d'Aide aux Émigrants (Servicio social de ayuda a los emigrantes): “Ningún modelo ha sido impuesto al inicio de la experiencia, ni la estrategia consensual de M. Ross ni la estrategia conflictiva de S. Alinsky [...]. De hecho, consenso y conflicto han estado presentes de manera alternativa en la experiencia.”⁴⁷

La *evaluación de los resultados* de la acción llevada a cabo es el tercer tipo de evaluación al que nos hemos referido en las páginas anteriores. Tiene como objetivo controlar la ejecución del proyecto de intervención, medir y reducir las diferencias entre los objetivos iniciales y las realizaciones, y extraer conclusiones para proseguir la acción. La evaluación de los resultados permite reajustar sobre la marcha, introducir factores nuevos que pueden jalonar el camino, tomar en cuenta los cambios introducidos por la acción. Obliga a una elaboración previa:

- de los objetivos globales a largo y mediano plazo;
- de los objetivos más precisos y operativos;
- de los medios en relación con el personal, los equipamientos (locales, muebles, máquinas), las finanzas (presupuesto) y el tiempo.

Requiere una definición de los criterios gracias a los cuales se podrá estimar que tal objetivo ha sido alcanzado.

El autor Jean Le Veugle propone un cuestionario que permite a los animadores elaborar una evaluación de los resultados:

El cuestionario siguiente puede ser útil a los responsables de una acción social o socioeducativa en un grupo o en un medio dados:

- ¿Cuáles eran los objetivos lejanos y los fines intermedios? ¿Han sido alcanzados? ¿En los lapsos previstos?
- ¿La acción ha respetado los valores y los principios admitidos inicialmente?
- ¿Los medios y métodos empleados han sido satisfactorios? ¿Qué ha faltado?
- ¿Qué resistencias y, también, qué ayudas ha aportado el medio a la acción?
- ¿Cuáles son las consecuencias presentes y las consecuencias futuras de los resultados alcanzados o del fracaso?⁴⁸

Cuando la acción ha alcanzado su término, la evaluación de los resultados permite medir la parte de éxito y la parte de fracaso a las que se ha llegado, explicarlas y extraer conclusiones.

Es el momento de la clausura, del *fin de la intervención*. Momento importante, en el que el trabajador social ya no tiene motivos para mantener su intervención, y pasa el relevo a las organizaciones y estructuras de la población misma, a los grupos y las personas actuantes que han adquirido las capacidades necesarias —y se han dado los medios— para llegar a ser miembros activos y participantes de la vida social. La retirada progresiva y el momento de dejar de participar en las actividades de los grupos deben ser elegidos con cuidado. Un alejamiento demasiado prematuro corre el riesgo de ser vivido como un abandono y de comprometer todas las adquisiciones pacientemente acumuladas. Por el contrario, una retirada demasiado tardía puede reforzar la dependencia de los grupos y frenar su avance hacia la autonomía y la autoorganización.

c. El proceso de intervención del trabajador social

La intervención colectiva ha sido definida a menudo en términos de “proceso” o de “proceso metodológico”, más que en términos de “método”, como lo hemos hecho en el párrafo precedente. Esto es porque el término “proceso” da cuenta mejor de la realidad de la intervención del trabajador social.

La división del método en fases permite aprehender y estudiar las características de cada una, pero resulta artificial con respecto a lo que pasa en la acción, sobre el terreno. Las diferentes fases se presentan, de hecho, de manera simultánea en el curso de un desarrollo en el tiempo que evoluciona y se encadena: el proceso. En efecto, en un mismo acto profesional encontramos todas y cada una de las etapas mencionadas.

Retomemos el ejemplo de la AS que ha recibido tres demandas de padres inmersos en un problema de absentismo escolar de preadolescentes. Ella decide ver al director del establecimiento escolar. Este encuentro es ya una intervención que se apoya en una evaluación preliminar (el director es un participante con respecto a este problema: posee informaciones importantes). La preparación de este encuentro (objetivos perseguidos, tipo de presentación, lo que se va a decir o no, lo que se espera como resultado, los medios que serán utilizados) constituye ya una elaboración de un proyecto y una pauta de evaluación de los resultados. El encuentro con el director se desenvuelve como estaba previsto. Las informaciones nuevas recogidas (tasa de absentismo escolar, causas presumidas, actitudes de las familias tal como las perciben los docentes) forman parte del análisis de la situación: van a modificar la evaluación preliminar e inducir cambios en la manera de percibir y tratar el problema. La decisión posterior a este encuentro puede ser, por ejemplo, organizar una reunión con las otras tres partes: los docentes, las asociaciones de padres de alumnos y los trabajadores sociales que se ocupan del tiempo libre de los niños. Se trata, entonces, de un nuevo proyecto de intervención con objetivos, medios, fuerzas contradictorias, resultados descontados.

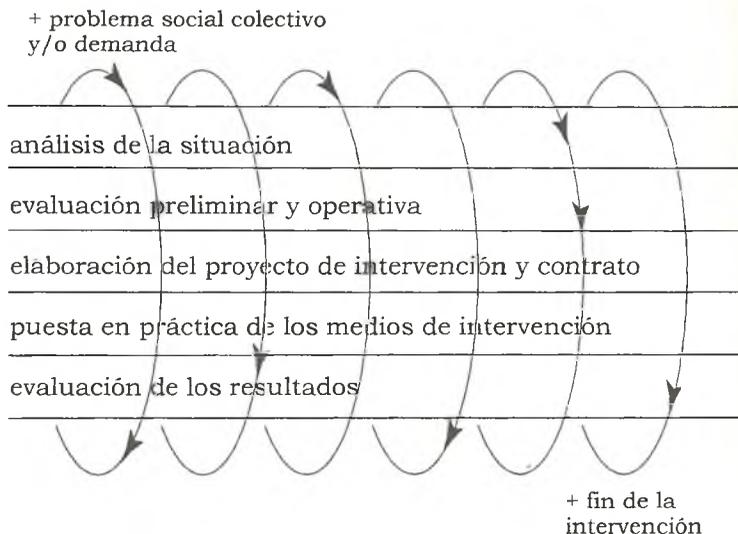
En este ejemplo, la AS puede elegir además otras formas de intervención colectiva; así, puede proponer que las tres familias que han hecho la demanda se reúnan, y que lo hagan también con otros padres que enfrentan el mismo problema. Esta propuesta se apoya ya sobre una evaluación preliminar de las capacidades de los padres de dar y recibir ayuda en el seno de un grupo pequeño. La reunión de este grupo de padres necesita la definición de los objetivos, la elaboración de un proyecto, la búsqueda de los medios. En el curso de la reunión, la AS va a recoger informaciones nuevas que conciernen al problema, las personas, las interrelaciones y los intercambios; va a intervenir en la dinámica de las comunicaciones e influir sobre ella. Después de la reunión, hará una evaluación de los resultados a partir de

los objetivos previamente definidos y reajustará su proyecto en función de todos los nuevos datos.

Esta manera de presentar las cosas está más cerca de la realidad del trabajador social que la división en tiempos diferentes de cada etapa. Tiene, sin embargo, el inconveniente de ser menos clara, menos precisa y de dar la impresión de estar desordenada. Sucede que el trabajador social debe hacer frente a situaciones complejas en donde los diferentes aspectos están imbricados, unidos de manera inseparable, y la profundización de un solo aspecto no puede dar cuenta de las interacciones con el conjunto. Como dice Edgar Morin, la complejidad es, "a primera vista, un tejido de componentes heterogéneos inseparablemente asociados; ella plantea la paradoja del uno y del múltiple [...]. Pero entonces la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de la confusión, de lo inextricable, del desorden, de la ambigüedad [...]. La dificultad del pensamiento complejo es que debe afrontar la confusión [...], la solidaridad de los fenómenos entre ellos, lo nebuloso, la incertidumbre, la contradicción".⁴⁹

El proceso de intervención del trabajador social puede representarse en forma de una espiral. Consideramos que este gráfico da cuenta a la vez de la complejidad y del movimiento, de los aspectos específicos de cada etapa del método y de su simultaneidad, así como del desarrollo de la acción en el tiempo.

EL PROCESO DE INTERVENCIÓN SOCIAL



d. Medios y técnicas

Un medio es lo que se pone en práctica para alcanzar los objetivos fijados. Los medios a disposición de los trabajadores sociales son de diverso orden: medios humanos (personas), medios materiales (locales, material, equipamientos), medios en tiempo y medios financieros.

Las técnicas son "procedimientos operativos rigurosos, bien definidos, transmisibles, susceptibles de ser aplicados de nuevo en las mismas condiciones, adaptados al tipo de problema y de fenómeno en cuestión".⁵⁰ En TS, una serie de técnicas constituye el instrumental que todo trabajador social necesita; entre ellas, la técnica de entrevista o la técnica de animación de reuniones, las técnicas de transmisión de la información o las técnicas de investigación. Se trata de procedimientos bien definidos, operativos, que pueden aplicarse en circunstancias diversas y que se adaptan a la situación. "Las técnicas son, pues, tan sólo herramientas puestas a disposición de la investigación y organizadas por el método con tal fin."⁵¹

Los trabajadores sociales utilizan diversas técnicas. Algunas tienen como objetivo aumentar o profundizar los conocimientos sobre un problema o una población determinados; se trata de técnicas orientadas hacia la recolección de información y hacia el análisis, entre las cuales se encuentra un cierto número tomado de otras disciplinas, principalmente la sociología, la etnología, la psicología, la psicopsicología. Pero el TS no está orientado hacia el conocimiento y el análisis; su objetivo principal es la transformación de una realidad. A menudo, las técnicas de recolección de información y de análisis no son sino un trampolín para la acción, para la intervención. Otra serie de técnicas utilizadas tienen como objetivo la transformación de una realidad, ejercer influencia con vistas a producir cambios; éstas son las técnicas de intervención. Técnicas de análisis y técnicas de intervención son herramientas complementarias en la práctica de los trabajadores sociales.

3. Dinámica y contradicciones entre el conocimiento y la acción: las herramientas de análisis, las herramientas de intervención

Los trabajadores sociales son, ante todo, hombres y mujeres de acción. Confrontados con una realidad social, se esfuerzan por

aprehenderla en toda su complejidad, con sus dinamismos y frenos, sus posibilidades y sus aperturas; cuando esta realidad social provoca perjuicio a personas y grupos, los trabajadores sociales ponen en acción medios para transformarla. Su actividad cotidiana es la acción transformadora, el proyecto de intervención. Forman parte de "aquellos que quieren cambiar el mundo y hacerlo pasar de lo que es a lo que ellos creen que debe ser".⁵²

Varios autores subrayan esta primacía de la intervención y los lazos solidarios entre la intervención y el conocimiento:

... la recolección de datos está ya teñida por mi proyecto. Yo no tomo todos los datos; hago una elección, y la hago en función de mí.⁵³

El conocimiento científico no ha estado en el inicio de la acción. Lo primero ha sido la acción misma a partir de un método de participación-observación. El conocimiento cuantitativo se ha logrado efectivamente bastante después del desencadenamiento del proceso, como una operación de verificación y de control.⁵⁴

La investigación de los datos y su análisis están, para esos dos trabajadores sociales, ligados a su proyecto, y derivan de la acción emprendida: es la acción la que orienta la investigación y no a la inversa. "No se piensa primero y se actúa luego. Desde el principio se está inmerso en la acción y, para ser correctamente orientada, ésta requiere una reflexión constante."⁵⁵

La imbricación compleja y contradictoria entre intervención y conocimiento es uno de los hechos más interesantes y más llenos de dinamismo en TS. ¿Cuáles son los lazos entre estos dos términos?, ¿dónde se detiene uno y dónde comienza el otro?, ¿cuáles son las contradicciones o los refuerzos recíprocos?, ¿en qué medida mi lógica de análisis es la consecuencia de mi lógica de acción? Pensamos, como M. Lingaas, que "nuestra lógica de acción influye en nuestra lógica de análisis",⁵⁶ y nos proponemos una interacción dinámica entre intervención y análisis, donde uno y otro término se encuentran imbricados en su contenido y son simultáneos en el tiempo. Como en la historia del huevo y la gallina (¿qué es primero?), intervención y análisis son, en TS, inseparables.

Sin embargo, la intervención y la investigación proceden de dos lógicas, de dos actitudes diferentes cuyo carácter complementario no es siempre evidente. La investigación trata de describir y de ex-

plicar una realidad; en ningún caso, este conocimiento aportará respuestas sobre lo que hay que hacer o cómo transformar la realidad así estudiada. El TS, a partir de la constatación de una realidad, propondrá orientaciones de acción en función de una imagen de un mundo mejor que moviliza sus aspiraciones y sus ideales. Las diferencias entre el procedimiento de investigación y el de intervención han sido notablemente expuestas por M. Jacques Curie:

La investigación consiste en la elaboración de un modelo aceptable de lo real. El investigador no puede, en ningún caso, indicar lo que es deseable hacer. Éste describe y, si es posible, explica lo que es, y no se pronuncia sobre lo que debería ser. La utilidad de su acción no es para él un criterio decisivo. Es más curioso que generoso. E incluso si la curiosidad no es un mal defecto para el trabajador social, me parece que tampoco constituye su valor supremo. Él busca, más bien, actuar lo más útilmente posible, y el criterio de su acción es la eficacia, cualquiera que sea la definición restringida o general que personalmente se le dé a este término.⁵⁷

Estas dos lógicas son diferentes, pero no por ello son de valor desigual: una más “noble” o más “digna” que la otra.

En una intervención colectiva, los trabajadores sociales emplean herramientas de análisis que les permitan conocer mejor la realidad social a la que se dirigen. Pero no por ello se convierten en investigadores. Utilizan ciertas técnicas de investigación, pero lo hacen para alimentar su proyecto de intervención, sostenerlo, argumentarlo, darle bases más objetivas y sólidas. Lo hacen, también, para reflexionar mejor la acción, distanciarse mejor, evaluar mejor la realidad de su trabajo. Las herramientas de análisis se pondrán en acción antes, después o durante la intervención misma. Con frecuencia, la necesidad de abarcar mejor la realidad se hace sentir durante la fase de acción o, como medio de evaluación y de control, después del fin de la intervención. Las herramientas de análisis podrán, pues, ponerse en acción al mismo tiempo que las de intervención, no sucediéndose unas y otras de manera lineal, sino, más bien, manteniendo una interacción dinámica.

No obstante, a pesar de esta interacción dinámica, desarrollaremos en lo que sigue de esta obra las herramientas (o técnicas) de la intervención colectiva de los trabajadores sociales, separando dos grandes grupos:

- Las herramientas de análisis, que son las orientadas hacia el conocimiento.
- Las herramientas de intervención, que son las utilizadas en la acción.

Esta distinción es contradictoria con respecto a lo que hemos desarrollado anteriormente; sin embargo, es operativa en la medida en que nos permite clasificar y organizar el “hacer” de los trabajadores sociales.

Notas bibliográficas

1. Ver Médard, Jean-François, *Communauté locale et organisation communautaire aux Etats-Unis*, op. cit., p. 197.
2. DDASS: Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale; CAF: Caisse d'Allocations Familiales; AEMO: Action Éducative en Milieu Ouvert; CPAM: Caisse Primaire d'Assurance Maladie; MSA: Mutualité Sociale Agricole.
3. En Estados Unidos y Canadá, las corrientes de pensamiento “socializantes” (*Radicals*) en TS se han interesado en este problema; sus escritos defienden también la posición de que no hay “en sí” una dimensión más progresista que otra, sino objetivos y maneras de hacer que corresponden mejor a su perspectiva “radical”. Ver a este respecto los siguientes libros: Galper, Jeffrey, *Social Work Practice, A Radical Perspective*, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1980; Mayo, Marjorie, “Community Development, a Radical Alternative?”, en Roy Bailey y Mike Brake (comps.), *Radical Social Work*, Nueva York, Pantheon Books, 1975.
4. Salomon, Georges-Michel (relator), “La parole est aux praticiens”, *Informations Sociales*, N.º 4-5 (“Le contrôle social: une interrogation pour l'action sociale”), París, 1979.
5. Ander-Egg, Ezequiel, “Metodología y práctica de la animación sociocultural”, *Fondo de Cultura Popular*, N.º 45, Madrid, Marsiega, 1981, p. 41.
6. Salas Larrazabal, María, “El papel del animador sociocultural”, *Fomento Social*, 1.º Congreso de Escuelas de formación social y de formación sindical de España, N.º 148, vol. XXXVII, Madrid, octubre-diciembre de 1982.
7. Monge, R., “Réflexions sur le travail social de communauté”, en *Le travail social de communauté*, resumen de la sesión organizada en Charleroi del 5 al 9 de noviembre de 1973, Marcinelle, Institut Européen Interuniversitaire de l'Action Sociale (IEIAS), 1974.

8. Ver al respecto el capítulo "Principios de base", pp. 61 a 69, del libro de Salberg, J. F. y Welsh-Bonnard, S., *Action communautaire: une introduction*, París, Éd. Ouvrières, 1970.
9. Roude, Madeleine, *Travail communautaire et population étrangère*, *COMM*, N.º 6-7, Marcinelle, IEIAS, 1980.
10. Sobre la definición del concepto de ayuda, ver De Robertis, C., "Definition du concept d'aide et d'accompagnement en service social", *La Revue Française de Service Social*, N.º 138, París, ANAS, 3.º trimestre de 1983.
11. En *La maîtrise de la vie quotidienne*, una investigación-acción realizada con los habitantes de la ciudad Sainte-Anne, Aulnay-sous-Bois, Pavillons-sous-Bois. Informe final redactado por Abdali, Dal Corno, Mesnier, Stefani, Centre Logement et promotion sociale-Culture vivante et développement, 1978 a 1982, p. 14.
12. Lefranc, M. A., "Le travail communautaire en milieu rural", *COMM*, N.º 6-7, Marcinelle, IEIAS, 1980. Publicado también en *Forum*, N.º 17, París, enero de 1981.
13. Blanc, Bernadette, "Notes sur quelques concepts en travail communautaire", texto policopiado, Ecole normale sociale, 4 páginas, marzo de 1977.
14. Médard, J. F., op. cit., p. 190.
15. Rouede, M., *Travail communautaire et population étrangère*, op. cit.
16. Salomon, Georges-Michel, "Qui sont les travailleurs sociaux?", *Educacion Permanente*, N.º 13, París, 1.º trimestre de 1972.
17. "Gran parte de lo que designamos en Francia con el vocablo 'animación', en Gran Bretaña o en los países nórdicos se le llama 'trabajo o desarrollo comunitario'." En Poujol, Geneviève, *Le métier d'animateur*, Toulouse, Privat, Col. Agir, 1978 (nota p. 35). "La animación socioeducativa y cultural es grande por sus ambiciones y resultados: persigue la promoción de las personas en cuanto individuos y en cuanto miembros de la comunidad. En esta relación, hemos constatado que los animadores no son ni expertos en tiempo libre ni únicamente gestores, son 'estimuladores' y manifiestan una preocupación educativa constante." En Enquête FONJEP (Fonds de Cooperation de la Jeunesse et de l'Education Populaire), "Unité et diversité de la fonction d'animateur socio-éducatif". París, informe de junio de 1974.
18. Lucena Dantas, José, "La teoría metodológica del Servicio Social, un abordaje sistemático", en CBCISS, *Metodología del Servicio Social. Documento de Teresópolis*, Buenos Aires, Hvmánitas, 1981.
19. Ídem, p. 105.
20. Courbe, D., "Répondre à un défi: structurer le changement social?", *COMM*, N.º 19 ("Modélisation du travail social communautaire et évaluation de ses effets"), Marcinelle, IEIAS, 1983.

21. Service social d'aide aux émigrants, *Expérience pilote de travail social de communauté*, Paris, SSAE, s/f, 192 páginas.
22. Gailhard, Madeleine, *Le service social en France. Sa technique. Ses tendances actuelles. Les moyens d'action dont dispose l'assistante de service social*, memoria de examen de Estado, Paris, Ecole normale sociale, 1957.
23. Grawitz, Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, 5.ª ed., Paris, Dalloz, Col. Précis, 1981, p. 349.
24. Ídem.
25. Ídem, p. 356.
26. Ídem.
27. Bernard, Claude, *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, Paris, Garnier-Flammarion, 1966 (1.ª ed. en 1865). (Hay versión en español: *Introducción al estudio de la medicina experimental*, Barcelona, Fontanella.)
28. "Synthèse des travaux", session de Flumet sobre "Le travail social communautaire en France", *COMM*, N.º 6-7, Marcinelle, IEIAS, 1980.
29. De Robertis, Cristina, *Méthodologie de l'intervention en travail social*, cap. 3, Paris, Centurion, Col. Socioguides, 1981. (Hay ediciones en español, ya citadas.)
30. Courbe, D., "Répondre à un défi: structurer le changement social?", *COMM*, N.º 19 ("Modélisation du travail social communautaire et évaluation de ses effets"), Marcinelle, IEIAS, 1983.
31. Diccionario *Petit Robert*.
32. Ver De Robertis, C., "La demande en travail social", *Revue Française de Service Social*, N.º 120, Paris, ANAS, 4.º trimestre de 1978.
33. Rezsohazy, R., "Itinéraires pour l'étude du changement social", *COMM*, N.º 19, Marcinelle, IEIAS, 1983, pp. 20-21.
34. Ander-Egg, Ezequiel, *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*, Buenos Aires, Hvmánitas, 1965.
35. Ross, Murray, *Community Organization. Theory and Principles*, Nueva York, Harper and Brothers, 1955.
36. Alinsky, Saul, *Manuel de l'animateur social. Une action directe non violente*, Paris, Ed. du Seuil, Col. Ponts, 1976, p. 161.
37. Ver a este respecto el capítulo 4, "El estudio del medio".
38. Ver a este respecto el capítulo 5, "Análisis de las organizaciones".
39. Ver capítulo 6, "Análisis de los grupos".
40. Ver De Robertis, Cristina, *Méthodologie de l'intervention en travail social*, op. cit., cap. 5.
41. Meynet, Colette, "Le projet en travail social communautaire", *COMM*, N.º 15, Marcinelle, IEIAS.

42. Ver Courbe, D., "Répondre à un défi: structurer le changement social?", op. cit.; Ander-Egg, Ezequiel, *Metodología y práctica de la animación sociocultural*, op. cit.
43. Bouquet, Chantreau y Lagos, "Intérêts et limites du travail communautaire", en Bauchard, Jacques, *Le tiers social*, Paris, Réseaux, 1981.
44. Médard, Jean-François, op. cit., p. 283.
45. Bouquet, Chantreau y Lagos, op. cit., p. 122.
46. Ver documentos de INODEP. Sobre todo: Humbert, Colette, "Conscientisation", documento de trabajo/3 INODEP, IDOC, L'Harmattan, 1976. Ver también: Freire, Paulo, *Pédagogie des opprimés*, Paris, Maspero, Petite Collection Maspero N.º 130, 1977. (Hay versión en español: *Pedagogía del oprimido*, Montevideo, Tierra Nueva, 1970.)
47. Service Social d'Aide aux Émigrants, *Expérience pilote de travail social de communauté*, Paris, SSAE, p. 192.
48. Le Veugle, Jean, *Devenir animateur et savoir animer: comment former et se former pour pratiquer l'animation*, Toulouse, Privat, Col. Époque, 1977.
49. Morin, Edgar, "Thèses pour la pensée complexe", compte rendu du IIe colloque sur la Recherche en travail social, Comité de liaison des centres de formation permanente et supérieure en travail social, Paris, 9, 10 y 11 de mayo de 1984.
50. Grawitz, Madeleine, op. cit., p. 349.
51. Ídem, p. 350.
52. Alinsky, Saul, *Manuel de l'animateur social*, Paris, Ed. du Seuil, Col. Points Politiques, 1976, p. 67.
53. Meynet, Colette, "Le projet en travail social communautaire", *COMM*, N.º 15, op. cit.
54. Lefranc, M. A., "Travail communautaire en milieu rural", *COMM*, N.º 6-7, Marcinelle, IEIAS, 1980.
55. Withehead, Alfred North, citado por Alinsky, Saul, op. cit., p. 87.
56. Lingaas, M., "Problèmes sociaux et action communautaire: niveaux de connaissance, méthodes, actions et stratégie de changement", *COMM*, N.º 19, Marcinelle, IEIAS, 1983.
57. Curie, Jacques, "La recherche en psychologie sociale a-t-elle une réelle utilité pour le travail social?", *Changements sociaux et action communautaire*, actes du colloque du 23-25 janvier 1985, Toulouse, Travaux de l'Université de Toulouse-Le Mirail, serie A, tomo 34.

Segunda parte

LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

LA ENCUESTA SOCIOLÓGICA

El objetivo de este capítulo es aportar algunos elementos acerca del procedimiento de encuesta en ciencias sociales, las principales técnicas de ésta y los campos de investigación más apropiados para la intervención colectiva en TS. Aquí se tratarán los abordajes de tipo sociológico, dejando para más adelante¹ la observación de los grupos.

Cuando decimos que el objetivo es “aportar algunos elementos”, resumimos las ambiciones —limitadas— de este capítulo. No pretendemos sustituir en unas cuantas páginas la lectura de las diversas obras que tratan sobre la metodología de investigación en ciencias sociales o sobre las diversas técnicas. Para el trabajador social que quiere pasar efectivamente la fase de la exploración metódica de su terreno, la lectura de estas obras es indispensable.²

Antes de abordar el objeto anunciado, pensamos que resulta útil referirnos al procedimiento científico. Además, se impone una observación previa: del conocimiento (de un terreno, de una población, de una institución) no hay que esperar normas para la acción. La acción implica elecciones, opciones dictadas por valores, decisiones de política social, condicionantes institucionales, límites presupuestarios, etc. El conocimiento no elimina la necesidad de estas opciones de acción, no da “la buena opción”. El conocimiento permite, solamente, reunir más elementos pertinentes para efectuar elecciones. En una palabra, un mejor conocimiento del terreno no exime al trabajador social de efectuar opciones de intervención, elecciones en las que este conocimiento se sumará a los otros factores de decisión. El conocimiento no da sentido a la acción, pero la acción puede ser iluminada por el conocimiento.

1. El procedimiento científico

Sin entrar en el debate metafísico —que se presenta en filosofía desde sus orígenes— sobre la existencia de lo real (las “cosas” existen antes que las “palabras” o las “palabras” crean las “cosas”), conviene, sin embargo, recordar que lo “real” tan sólo es percibido a través de esquemas interpretativos. La percepción raramente está exenta de toda interpretación. Así, frente a un paisaje montañoso, un habitante de ciudad verá árboles diferentes, pastos, flores, cimas, valles; mientras que para un individuo que vive en el campo los árboles serán vistos en función de su utilización posible, los pastos y las flores serán una pradera o un pastizal... Poseemos, pues, un código para ver la “naturaleza” y los gestos de la vida cotidiana. Basta hacer la experiencia de sumergirse algún tiempo en una cultura distinta de la nuestra para darnos cuenta de que los gestos están codificados y que nuestros problemas para comprender se deben a que ignoramos ese código.

Para volver al aspecto que nos interesa, la intervención de los trabajadores sociales, los hechos que éstos observan en su práctica son contruidos, interpretados, juzgados (juicio, en el sentido de acordar un cierto valor). Así, las relaciones de vecindad existen porque de este modo se califican los encuentros e intercambios (de objetos, de palabras, de servicios) entre las personas que habitan próximas unas de otras. Para calificar así estas relaciones, es preciso, entre otras cosas, definir la proximidad: una persona que no tiene ninguna relación con los habitantes de su edificio, pero sí con los habitantes de otro edificio de la ciudad, ¿tiene relaciones de vecindad?; pero hay que distinguir también lo que es relación de vecindad de lo que no lo es: ir a quejarse todos los días ante el encargado del inmueble ¿constituye una relación de vecindad?; y, finalmente, ¿estas relaciones de vecindad son positivas o negativas? (tener numerosas relaciones de vecindad en el bar del barrio en torno a varias rondas de anisados). Este ejemplo de relaciones de vecindad es, ciertamente, un tanto caricaturesco, pero no quita el hecho de que toda persona interpreta la realidad con su ideología, sus valores, su capital de conocimientos adquiridos, y el trabajador social no es una excepción. En este marco, se puede decir que el procedimiento científico se esfuerza por crear un nuevo esquema de interpretación de lo real que puede, a veces, integrarse a las percepciones de la vida cotidiana.

Por los esquemas de interpretación que fabrica, la ciencia crea

—en el sentido de hacer aparecer— realidad, sea ésta una “cosa” material (las moléculas, los neutrones...) o relaciones (las leyes de la genética). Pero no hay que olvidar que estas “cosas” (objetos o relaciones) que crea la ciencia son a veces percederas (los descubrimientos de la alquimia de la Edad Media o las teorías transformistas del siglo XIX). La “verdad científica” es en gran medida de su tiempo, de su medio. Lo que fundamenta el carácter científico no es la “verdad” del descubrimiento —de la teoría, pues—, sino el respeto de las reglas de juego de la elaboración de la ciencia, reglas de juego consideradas —en un momento histórico dado— como características del procedimiento científico. Esto lo explica el sociólogo Edgar Morin, hablando a la vez para la ciencia en general y para la sociología en particular:

Yo dije que una teoría no es el reflejo de lo real, sino que es una construcción de ideas que se aplica de manera más o menos adecuada al fenómeno que pretende interpretar. Contrariamente a lo que se ha creído, la cientificidad no es un atributo individual propio del científico. Así, por ejemplo, no se puede decir que los físicos son espíritus muy científicos, los biólogos espíritus bastante científicos y los sociólogos son espíritus muy poco científicos. No: la cientificidad se define con relación a las reglas de un juego que aceptarán todos los que pretenden ser científicos. Y aquélla no está sólo en el consenso de los científicos; después del veredicto dado por las experiencias concordantes y concluyentes, la cientificidad se encuentra, también, en los conflictos, antagonismos y diferencias que afectan a los científicos. La cientificidad está en las reglas del juego que los antagonismos teóricos y personales aceptan, pero supone el juego de estos antagonismos. Se puede decir, así, que los físicos no son científicamente superiores a los sociólogos; pero el juego del conocimiento físico permite aplicar mejor las reglas científicas que el juego del conocimiento sociológico, porque éste está demasiado profundamente imbricado en la sociedad. Por lo demás, vemos muy bien que, fuera de su propio campo, los más grandes físicos pueden mostrarse aún más débiles que los sociólogos en sus opiniones sobre la sociedad, la política, el mundo.

Ninguna teoría tiene el monopolio privilegiado de la cientificidad. Hay una selección que hace que en un momento dado tal teoría se imponga sobre otras, y una teoría es científica no porque tenga el monopolio de la cientificidad, sino porque acepta jugar el juego de la cientificidad, es decir que acepta el riesgo de morir o desaparecer. Una teoría es cienti-

fica no porque ella sea cierta, sino porque se apoya sobre datos ciertos, mientras que su construcción teórica es biodegradable, es decir, sometida a la corrupción y la muerte. Es, pues, anticientífico decir: "La ciencia habla por mi boca." Ninguna boca es depositaria de la verdad de la ciencia. Es el conjunto del juego lo que hace que haya una producción científica. El sociólogo que enuncia "la sociología me dice que..." es un sociólogo imprudente o impúdico. La pretensión de monopolizar la científicidad que anima a ciertos sociólogos no es simplemente terrorismo, es también una imprudencia anticientífica, obscurantismo, pues es anticientífico enorgullecerse del monopolio de la científicidad en su teoría o en su pensamiento. La verdadera científicidad, la verdadera tarea científica del sociólogo, es autorrelativizarse considerando los caracteres relativos de su propia científicidad. En materia de sociología, la científicidad es el fin, el ideal, pero nunca la propiedad, y se puede decir en este sentido que el conocimiento del carácter tentativo de su propia producción es un progreso de valor científico frente a la arrogancia de aquel que se cree un guardapolvo blanco, y que toma su guardapolvo imaginario por el hábito pontificio.³

Esta larga cita tiene por fin insistir fuertemente sobre el hecho de que son las "reglas del juego" del proceso de investigación las que hacen que esta investigación sea o no científica. De aquí la importancia que tienen en sociología (como en ciencias sociales) los debates en torno a la epistemología⁴ y la metodología, incluso si, a veces, estos debates tienen el aspecto de querellas bizantinas y ocupan un lugar tanto mayor cuanto menos importantes son los resultados de la investigación. El "hecho" descubierto tan sólo puede ser reconocido si la investigación se ha construido respetando las reglas metodológicas canónicas, admitidas como válidas por la comunidad de sociólogos en un momento dado.

Este mismo "hecho" nuevo no es en las ciencias sociales sino la puesta en evidencia de una relación entre dos series de fenómenos. Así, por ejemplo, los trabajos en sociología de la educación han revelado las relaciones entre el fracaso escolar del niño y las características socioeconómicas de sus padres. Pero, detrás del enunciado —aparentemente simple— de la proposición anterior, hay primero un trabajo de definición de los fenómenos puestos en relación: ¿cómo definir el fracaso escolar?, ¿la repetición, el fracaso en los exámenes, las notas sistemáticamente por debajo de la media, el paso de un sistema a otro, etc.? ¿Cómo definir las pala-

bras “niños”, “padres” sin entrar en las cuestiones de las filiaciones naturales o adoptivas?, ¿habría que considerar a un niño y a los padres como personas, los unos de menos de tal edad y los otros adultos, que viven juntas en un mismo domicilio? ¿Las rentas, las profesiones, las calificaciones, los niveles de formación? Si no se plantean todas estas preguntas —y muchas otras—, no hay procedimiento científico posible. Las palabras deben ser definidas, y esta definición es, a veces, diferente de la del sentido común. La palabra, en la investigación, debe ser objeto de una definición previa:

Decir cuántos huérfanos hay en Francia, madres solteras, minusválidos, niños extranjeros, ciudadanos, católicos practicantes, cuadros medios, nuevos pobres, personas que hablan inglés, nacimientos prematuros, accidentes de bicicleta o robos de bolsos... supone un acuerdo, una convención previa sobre la significación de estas expresiones, es decir, sobre la distinción entre los individuos y acontecimientos que responden a la definición y aquellos que no responden.⁵

Por tomar sólo un ejemplo de la larga lista de categorías citadas, ¿cómo definir una madre soltera? ¿Una mujer no casada que tiene un hijo (definición justa a nivel jurídico)? Pero, entonces, las mujeres que tienen un hijo y viven en concubinato son mujeres solteras. Precisemos, pues, un poco más: una mujer no casada y que no vive en concubinato y tiene un hijo. Con esta definición, se clasifica en la misma categoría a una mujer que tiene un hijo y que jamás ha vivido en concubinato, y la que ha vivido veinte años en concubinato. Se podría aún precisar: no casada y no habiendo jamás vivido en concubinato, pero precisando también que para que haya concubinato tiene que haber cohabitación durante cierto tiempo mínimo. Pero todavía no acabaríamos con los problemas: en efecto, una mujer que tiene hoy 80 años, que no se ha casado jamás ni ha vivido en concubinato, que ha tenido un hijo que está vivo, ¿debe ser clasificada en la categoría de “madre soltera”? Habría, pues, que precisar también la edad del hijo (menor, por ejemplo) para poder clasificar o no a una mujer como madre soltera. Tan sólo después de este trabajo de definición previo, se puede comenzar a contar cuando se trata de demografía.

Las “reglas del juego” científico no se detienen en la definición previa de los conceptos—sobre los cuales volveremos más tarde—; el objetivo de la investigación es fabricar un “modelo explicativo”

del fenómeno estudiado, siendo este modelo sometido a prueba y verificado en otras investigaciones para construir finalmente una teoría científica del fenómeno estudiado. El historiador Fernand Braudel describe bien el proceso de vaivén modelo-terreno de investigación:

Para mí, la investigación debe ser conducida una y otra vez de la realidad social al modelo, después de éste a aquélla, etc., por una serie de retoques, de idas y venidas pacientemente renovadas. El modelo es así, alternativamente, intento de explicación de la estructura, instrumento de control, de comparación, verificación de la solidez y de la vida misma de una estructura dada.⁶

Entre la práctica —sea ésta del trabajador social o de cualquier otro individuo en su vida cotidiana, comprendida la profesional— y el procedimiento científico, hay una ruptura (la famosa “ruptura epistemológica”). En el TS, práctica e investigación son dos momentos diferentes, que dependen de lógicas diferentes. La práctica es el “hacer”, es la utilización directa de lo que se aprende sobre el otro, es la sensibilidad ante la singularidad. La investigación es el conocer, es la interpretación de lo que se ha aprendido, es la clasificación y la comparación. Son dos terrenos que tienen, cada uno, “reglas de juego” específicas; sin embargo, entre los dos hay zonas de “contaminación”, en donde la práctica puede modificar la interpretación científica, y la interpretación científica modificar la práctica. Estas relaciones entre práctica e investigación fueron ya planteadas —con excesivo optimismo— en los inicios del desarrollo del TS:

La ciencia es, evidentemente, muy útil para el trabajo social; gracias a ella podemos, en sus grandes líneas, conocer los ámbitos a explorar, detectar los puntos débiles, descubrir los elementos a proteger, designar los intereses a secundar, identificar las fuerzas antagónicas a contener, etc., pero el trabajo social presta un servicio recíproco a la teoría, pues, al ejercerla, reúne materiales con la ayuda de los cuales las generalidades y las hipótesis de la teoría pueden ser concretadas, controladas, justificadas, incluso corregidas en caso de necesidad. Las secuelas de las guerras y de las revoluciones, las demandas que vienen de abajo, el buen sentido que comienza a manifestarse de arriba nunca han estimulado tanto el trabajo social como en nuestros días y, en conse-

cuencia, las posibilidades de investigaciones sociales exactas no han sido nunca mayores. Cuanto más persigue el servicio social profundizar su acción y buscar efectos preventivos, más es preciso estrechar su contacto con la vida cotidiana que pretende proteger. Sólo de este modo podrá establecer relaciones entre la existencia individual y las condiciones sociales generales. Buscar estas relaciones y extraer de las observaciones aisladas la descripción de los síntomas sociales, tal es el verdadero deber de la sociología.⁷

2. Metodología de la encuesta

Conviene distinguir previamente entre el método y las técnicas de la encuesta sociológica. El método puede ser definido como el procedimiento organizado para producir conocimiento sobre la realidad social objeto de la encuesta. En este sentido, remite a las "reglas del juego" de la cientificidad: el método será científico si respeta las reglas de la cientificidad. Las técnicas sólo serán el instrumental utilizado para extraer el conocimiento: "Las técnicas de la encuesta sociológica no son más que los procedimientos operativos que permiten la aplicación del método sociológico al objeto elegido para el estudio."⁸

No hay que confundir, pues, la encuesta sociológica con una técnica particular (en general, se asocian encuesta sociológica y encuesta por cuestionario). Las técnicas serán tratadas más adelante; hablaremos primero de la encuesta sociológica, método de toda investigación en ciencias sociales.

Pero, antes de pasar a este método, subrayemos que el punto de partida de toda investigación, tanto en el campo del TS como en los otros, es la insatisfacción ante las explicaciones suministradas por tal o cual teoría, ante los "espacios vacíos" del conocimiento, ante los resultados, juzgados mediocres, de una práctica. Al principio, es una insatisfacción la que, para iniciar el proceso de investigación, debe transformarse en interrogación. Esta interrogación no es metafísica, plantea una realidad concreta: ¿por qué hay una tasa de delincuencia tan alta en tal ciudad? ¿Por qué no pagan su alquiler un número tan elevado de inquilinos de tal barrio?

Una vez planteada la interrogación, el primer procedimiento que ha de seguirse consiste en verificar la pertinencia: ¿la tasa de delincuencia en este barrio es realmente más elevada que en los

otros barrios de la ciudad? ¿Hay ciertamente un número mayor de inquilinos que no pagan su alquiler en este barrio que en los demás?

Para verificar la pertinencia de la interrogación, se procede, pues, a una pre-encuesta, en la que se estudian los datos existentes sobre la población o el territorio objeto de interrogación; o, en su defecto, se investigan estos datos sobre el terreno. Generalmente, los datos de orden demográfico, que son de acceso relativamente fácil, permiten responder a bastantes interrogantes y hacer desaparecer falsos problemas.

Así, un trabajador social preocupado por el importante número de “madres solteras” entre su grupo de usuarios (lo que presupone que habrá calculado ya el porcentaje de madres solteras en relación con la totalidad de usuarios) y que se interroga sobre las consecuencias de este “problema social” en su barrio de intervención, se interesará por consultar, en los resultados del último censo, el porcentaje de “familias monoparentales” cuya cabeza de familia es una mujer, y compararlo con los otros barrios; si los porcentajes son próximos, éste no es, al menos estadísticamente, un problema específico del barrio en cuestión. Además de los resultados de los censos y de las diversas encuestas nacionales o locales, tendrá interés en indagar si se han realizado estudios sobre ese problema y esa zona, sea en el marco de los centros de formación de trabajadores sociales, sea en los departamentos de sociología de las universidades próximas. Es raro que un territorio o una población no hayan sido objeto de alguna investigación sociológica. Cuando, a pesar de las exploraciones de todo lo que se ha hecho antes, no se encuentra nada, se impone efectuar un estudio para juzgar la pertinencia de la interrogación; estudio que se limita a plantear la cuestión de la existencia o no del problema que preocupa al trabajador social y a acumular los datos descriptivos de tal problema.

Sólo cuando este trabajo de estudio previo haya sido realizado —y a veces es muy prolongado—, podrá comenzar la investigación propiamente dicha, es decir, la fase de explicación. El desarrollo de una investigación atraviesa las siguientes fases sucesivas: problemática y construcción del objeto de investigación, elaboración de una hipótesis, elección de las técnicas, recolección de los datos, tratamiento de estos datos, verificación de las hipótesis. El “modelo canónico” de una investigación “pura” consiste en pasar de una fase a la otra estrictamente en este orden. De hecho, este orden ló-

gico rara vez se sigue (incluso en el laboratorio y para las ciencias naturales). Hay tanteos continuos, idas y venidas de una fase a otra, de construcción y reconstrucción de la problemática; por ejemplo, cuando comienza la recolección de datos. En fin, hay un "bricolage" permanente, que es la vida de toda investigación; éste desaparece al escribirse la investigación, momento en que restablecemos generalmente el orden canónico que vamos a seguir.

a. Problemática y construcción del objeto de investigación

Los estudios previos, las lecturas de las investigaciones realizadas sobre el problema que nos preocupa, las lecturas de los enfoques teóricos del tema conducen a elaborar una problemática: "Por problemática de investigación hay que entender un conjunto de hipótesis que son una delimitación, una mirada sobre la realidad que se quiere aprehender y explicar, y que constituye un objeto de investigación."⁹

Esta problemática desemboca en una delimitación de la realidad social estudiada y de los sistemas de relaciones subyacentes. El objeto de la investigación no es un dato inmediatamente perceptible, es una construcción intelectual de puesta en relación de fenómenos: "Construir el objeto es descubrir tras el lenguaje común y las apariencias, en el seno de la sociedad global, los hechos sociales ligados por un sistema de relaciones propio del sector estudiado."¹⁰

Este proceso de construcción es un proceso de conceptualización: se trata de nombrar, de definir los fenómenos y las relaciones. La conceptualización es un movimiento de abstracción que permite pasar de un inmediato sensible a una esencia. Para tomar un ejemplo, el servicio social no es un inmediato sensible sino un concepto. El inmediato sensible son los hombres y, sobre todo, las mujeres que tienen en común un mismo diploma; los jóvenes, los viejos, que van todos los días a un despacho en el que hay un rótulo CAF o ASA; rubios(as), morenos(as), vestidos(as) de gris o de verde; despachos, personajes llamados administrativos, etc. Todos estos personajes y lugares tienen en común una relación llamada "servicio social", pero comparten también relaciones ligadas a otras características suyas: son mujeres, hombres, "cuadros medios", solteros o casados, parejas con niños o sin ellos, etc. En fin, se enfoca la investigación sobre un sistema de relaciones preciso,

que es fundamentalmente arbitrario (incluso si ese “arbitrario” es socialmente reconocido por la sociedad global, como en nuestro ejemplo “servicio social”); el sistema de relaciones no se “ve”.

El concepto así elaborado organiza, diseña y prevé; organiza, porque crea relaciones; diseña, porque determina el grupo que se va a relacionar; prevé, porque indica las características de la acción del grupo (por ejemplo, de una AS, designada como tal, se espera —se prevé— un cierto comportamiento profesional, es decir, una serie de actitudes, de prácticas...).

b. Elaboración de la hipótesis

La conceptualización supone ya hipótesis subyacentes. Cuando se reúne a mujeres bajo la etiqueta —el concepto— de “madre soltera”, se supone —se formula la hipótesis— que el hecho de ser madre soltera tiene una incidencia sobre su situación, sus actitudes, sus relaciones sociales, pues una mujer que no es madre soltera tiene una situación, actitudes o relaciones sociales diferentes de aquella que sí lo es.

La hipótesis tiene un carácter explicativo, pero en las ciencias sociales la explicación raramente corresponde al modelo de la causalidad determinista. Como máximo, se pueden hacer resaltar regularidades entre dos series de fenómenos sin poder decir que uno es la causa del otro. Si, por ejemplo, constatamos que las familias marginales tienen pocas relaciones sociales, ¿podemos decir, por lo tanto, que son marginales porque tienen pocas relaciones sociales, o que tienen pocas relaciones sociales porque son marginales? El “porqué” se emplea poco en las ciencias sociales. Por estas razones, se puede definir la hipótesis como lo hace Michel Autès: “Puesta en relación de dos fenómenos en donde toda variación en uno implica una variación en el otro.”¹¹

Esta hipótesis se construye progresivamente en un proceso de familiarización con el terreno; no debe transformarse en un corsé rígido que impida ver —y tener en cuenta— lo que no estaba previsto de antemano. En este sentido, la hipótesis es sobre todo una guía:

La utilidad principal de las hipótesis es dirigir la investigación. Las hipótesis nos indican la información a extraer de los documentos, las preguntas a plantear a los informadores,

los fenómenos a observar, los hechos a seleccionar. Sin hipótesis, los datos se escapan entre los dedos del investigador; éste se encuentra desorientado en medio de una multitud de hechos que no sabe ni organizar ni elegir. Se comporta a la manera de un turista que quiere visitar una ciudad, pero no dispone ni de plano ni de guía, no conoce ni la lengua local ni la lista de sitios interesantes y de monumentos artísticos.¹²

Paralelamente al proceso de elaboración de la hipótesis, y en unión estrecha con él, se persiguen el proceso de conceptualización y el pasaje de los conceptos a sus dimensiones y a los indicadores. Las dimensiones son los componentes del concepto construidos a partir de su significación amplia. Para tomar un ejemplo ya citado, si se formula la hipótesis de que existe un lazo estrecho entre marginalidad y debilidad de las relaciones sociales, se han construido los conceptos de “marginalidad” y de “relaciones sociales”. Se podrá entonces decir: la “marginalidad” es..., las “relaciones sociales” son...; las “relaciones sociales” se descomponen en relaciones con la familia, en relaciones con la vecindad, en relaciones profesionales, en relaciones con los servicios próximos (comercios, mercado...); éstas constituyen cinco dimensiones (la lista no es limitativa) del concepto de “relaciones sociales”. Para cada una de estas dimensiones, se trata de definir los “indicadores” que la constituyen; así, tener “relaciones familiares” podría ser: encontrarse regularmente con personas de su familia, intercambiar servicios, recurrir a ellas en caso de “duro golpe” financiero o afectivo, etc. Estos indicadores permiten pasar del concepto a los datos que habrá que recoger sobre el terreno. Así, para continuar con nuestro ejemplo, buscaremos los “índices” que nos permitan, por una parte, medir, y por otra, diseñar la configuración de los encuentros con las personas de la familia, reuniendo los datos sobre la persona de la familia marginal A: ¿qué miembros de su familia extensa frecuenta?, ¿cuáles de la familia de su cónyuge?, ¿cuántas veces por semana o por mes?

c. Elección de técnicas y recolección de datos

Al término de este proceso, conoceremos cuáles son los datos que habrá que “extraer” del terreno, optando entre lo deseable y lo posible. En efecto, en este proceso de pasar de los conceptos a las

dimensiones y a los indicadores, la imaginación debe dominar. No hay que plantearse preguntas sobre lo que se podrá o no recoger; de lo contrario, se limita uno a caer en los indicadores clásicos, ya mil veces recogidos en otros terrenos, y se corre el riesgo de dejar escapar los datos más pertinentes para la investigación. Sólo cuando el máximo de indicadores hayan sido construidos, podrán plantearse las preguntas respecto de la factibilidad.

En este momento, interviene la elección de las técnicas de recolección de datos. Las técnicas de encuesta elegidas deben poseer, como cualidad principal, la pertinencia en relación con los datos que se quieren recoger. Hay que evitar, pues, aquella que puede aparecer como la técnica que da más seguridad (el cuestionario en general) o la técnica que está de moda (varía según las épocas). Pero la pertinencia no es el único criterio de elección. Los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone el equipo de investigación tienen un peso, a veces decisivo, en la elección de las técnicas. Se puede muy bien estimar, por ejemplo, que la técnica más apropiada es la entrevista no directiva aplicada a una población de cien personas; pero, si el equipo de investigación está formado por tres personas, posee medios materiales y financieros reducidos y tiempo limitado, deberá decidir utilizar una técnica menos trabajosa.

Por otra parte, en la fase de recolección de datos hay que tener presente que cualquier técnica de encuesta —sobre todo, las más estandarizadas— tan sólo puede recoger los datos para los cuales ha sido prevista. Por ello, el encuestador descarta toda una serie de hechos que se escurren por las mallas de su técnica. Además, en esta fase de recolección de datos, todo encuestador debería tener un “diario de a bordo”, para registrar todos los hechos observados que no son recogidos por la técnica que utiliza. A veces, los datos más interesantes y los más significativos se encuentran en estos diarios.* El diario deberá acompañar toda la investigación pues, gracias a él, se conservan los rastros de todo el proceso de elaboración teórica, de los titubeos, de los cambios de dirección; en fin, de la vida de la investigación, lo que permitiría rellenar un poco ese “esqueleto” que es frecuentemente el informe de investigación.

* Diario: también llamado “cuaderno de campo”. (N. de T.)

d. Tratamiento de los datos y verificación de las hipótesis

Los datos recogidos no son más que los materiales brutos de la investigación; hay que trabajar con ellos para hacerlos inteligibles. La primera fase —la más larga y fastidiosa— es la del recuento del material recogido. Siguiendo con el ejemplo ya citado de las familias marginales y de las relaciones sociales, los datos recogidos sobre las relaciones familiares deberán articularse en un cuadro de este tipo:

Cuadro 1. Encuentros de la persona X con los miembros de la familia A durante la semana del... al...

Número de encuentros por semana	Personas de la familia frecuentadas				
	A1	A2	A3	A4	An
0		+			
1	+				
2			+		
3				+	
4			+		
n					

La segunda fase consiste en la interrogación de estos datos y, por lo tanto, la aproximación de dos series de resultados. Continuando con el mismo ejemplo, nos podemos preguntar si las relaciones familiares tienen lugar en el eje madre-hija o en el eje madre-hijo; es decir, si las relaciones familiares de una pareja se establecen con los padres de la esposa más que con los padres del esposo. Para eso, se puede construir un nuevo cuadro:

Cuadro 2. Encuentro familiar según el sexo del cónyuge

Parejas	Número promedio de encuentros/semana con la familia de	
	LA ESPOSA	EL ESPOSO
C1	3	1
C2	2	3
C3	0	2
C4	5	0
C5	4	0
MEDIA GENERAL	2,8	1,4

Este cuadro puede interpretarse así: las parejas interrogadas se ven dos veces más con la familia de la esposa que con la del esposo. A partir de los resultados de este cuadro, podemos igualmente preguntarnos si existen en las parejas características que no responden a las medias generales obtenidas.

Los datos deben, pues, ser sometidos a múltiples interrogaciones, surgidas unas de las hipótesis de partida, otras de las nuevas informaciones recogidas en el curso de la encuesta. Estas interrogaciones permitirán verificar si la hipótesis de partida constituía una explicación válida del fenómeno observado y, a partir de allí, elaborar nuevas hipótesis, sea en el marco de la hipótesis planteada en un comienzo si es que ésta se verifica, sea en contradicción con ella cuando no se verifica. Así, toda investigación abre nuevos cuestionamientos y puede desembocar, pues, en un nuevo proceso de investigación.

Y, cuando esta investigación es realizada por trabajadores sociales, su resultado debe ser también el de modificar, transformar la intervención, inventar nuevas formas de intervención. Toda investigación desemboca en un proceso de acción, en TS, así como en otros campos de investigación; lo que puede ser diferente es el tiempo transcurrido entre una investigación y la acción de la que es punto de partida. Se observó y analizó la Luna mucho tiempo antes de que

estas observaciones y análisis fuesen uno de los elementos que permitieran el alunizaje. En las ciencias sociales y, en particular, en el TS, la urgente demanda social conduce a reducir el lapso entre investigación y acción; a veces, hasta el punto de confundirlas, lo que no es productivo ni para la investigación ni para la acción.

3. Las técnicas de encuesta

Como hemos señalado al principio de este capítulo, nuestro objetivo no es proporcionar un “modo de empleo” preciso de tal o cual técnica, sino más bien presentar una lista —no exhaustiva— de técnicas y ofrecer algunas ideas acerca de sus condiciones de empleo en el campo del TS. Subrayemos, antes de continuar, que se trata de técnicas y que, para manejarlas correctamente —y eventualmente criticarlas—, es preciso aprenderlas. Este aprendizaje significó no poco trabajo y numerosos fracasos en el empleo de las diversas técnicas, sobre todo de las que parecen más simples. En este proceso de aprendizaje, la presencia de un “experto” es, a menudo, indispensable. Este experto —el investigador— puede reducir el tiempo de aprendizaje si los trabajadores sociales —aprendices de investigador— tienen con él una relación “vampírica”. Los trabajadores sociales —en el marco de la utilización con fines de estudio de las diversas técnicas de encuesta— deben “extraer” del “experto” un capital de conocimientos que podrán utilizar, más tarde, sin él. En la utilización de las técnicas de investigación, la relación de los trabajadores sociales con el “investigador” debería ser la misma que la del usuario con el trabajador social: el segundo (investigador en un caso, trabajador social en el otro) debe enseñar al primero (trabajador social, usuario) a prescindir de él. Por otra parte, el trabajador social que efectúa una investigación en su terreno de intervención aparecerá, a los ojos de la población encuestada, como el trabajador social y no como un investigador; y, por lo tanto, su actitud estará muy condicionada por esta visión.

En este párrafo, hemos clasificado las técnicas en dos grandes categorías:

- las técnicas basadas en la observación,
- las técnicas basadas en la entrevista.

Ambas pueden recurrir a las técnicas de recuento (estadísticas), sobre las que diremos algunas palabras. Finalmente, concluiremos que, fuera de los laboratorios de psicología o de psicología social, no hay técnicas específicas de experimentación.

a. Técnicas de observación

La *observación directa libre* consiste en captar los hechos y elementos directamente observables de una realidad social (un territorio en general). El investigador no parte de esquemas de observación preestablecidos, que dividen de antemano lo real: dirige una mirada ingenua —no precodificada— sobre el terreno. Debe privilegiarse este enfoque para descubrir un terreno, adquirir una cierta sensibilización ante éste; permite un primer desbroce y constituye el punto de partida para el esbozo de hipótesis. Como toda técnica, la observación directa libre debe ser registrada.

La *observación directa metódica* es una focalización sobre un cierto tipo de fenómeno (la construcción de terrenos de juego para niños, los espacios de sociabilidad, por ejemplo); supone la confección de un esquema de observación formalizada y el registro sistemático de los elementos previstos en dicho esquema.

Estos dos tipos de técnicas plantean la cuestión de la presencia del observador. En ciertas condiciones —grandes grupos, muchedumbres, lugares transitados—, el observador puede permanecer en el anonimato (cuando no es el trabajador social, conocido desde hace años en el barrio), y su presencia no es perturbadora. En otras condiciones —pequeños grupos, barrio, pueblo—, el observador perturba la realidad social. Puede hacerlo de dos maneras: o bien deja su presencia inexplicada y hace nacer así toda suerte de suposiciones sobre sus motivos, o bien la explica —una investigación en curso— y corre el riesgo de ver a los actores representar escenas donde se altera la realidad cotidiana “normal”.

En estas dos técnicas, es preciso igualmente modificar las observaciones en función de la época del año. Es evidente, por ejemplo, que los terrenos de juego de niños serán diferentes en verano y en invierno, durante los periodos escolares o durante las vacaciones.

A diferencia de las dos prácticas precedentes, en la *observación participante* el observador es también un actor. Esta posición permite pasar de una observación superficial (en el sentido de super-

llega a otra desde el interior; se llega así a la observación de la experiencia vivida de la situación, a la significación dada a los gestos, a los comportamientos de los actores.

El observador-actor puede encontrarse en diversas situaciones. En un grupo bastante homogéneo, puede ser un actor como los otros, no identificado como observador; es el caso, por ejemplo, del investigador que estudia la vida en un taller haciéndose contratar como obrero en ese taller. En un grupo menos homogéneo, o en un territorio, el observador-actor puede permanecer siempre no identificado como observador, ocupando un lugar en la constelación de posiciones sociales; por ejemplo, el investigador que quiere estudiar el comportamiento de un equipo de fútbol puede adherirse al club de socios (¡cuando su edad o su estado físico no le permitan ser actor entre los jugadores!). El trabajador social es siempre actor y, reconocido como tal, puede, desde esta posición, efectuar una observación participante sin ser identificado como observador. La identificación como observador presenta siempre el riesgo de modificar el juego de los actores, puesto que la observación participante se utiliza en grupos bastante restringidos.

La *observación clínica* forma parte de la práctica cotidiana de los trabajadores sociales pues, a nivel de la intervención individual, es el elemento que permite la evaluación de una situación y la elaboración de un plan de acción. Es justamente allí donde reside, para los trabajadores sociales, la dificultad de usarla con fines de investigación, ya que es necesario pasar de una observación clínica orientada hacia la acción a una observación clínica orientada hacia la investigación.

La observación clínica toma como unidad de análisis el "caso", sea éste un individuo o una institución. Se la puede definir del mismo modo que Georges Granai:

Procedimiento complejo orientado al análisis sistemático de una situación concreta, la observación clínica es la variante profundizada de la observación metódica directa. Técnica fundamental de la medicina y de la psicología, exige un contacto inmediato y sostenido en el tiempo entre el observador y su objeto. Es, por ello, difícilmente aplicable al estudio de grupos de gran envergadura cuya escala no permite más que captaciones inmediatas parciales. Encuentra su aplicación en sociología a nivel de grupos de tamaño reducido (desde este punto de vista, la observación etnográfica es, en el mejor de los casos, de tipo clínico, cuando se ejerce sobre las

sociedades restringidas que admiten, con respecto al organizador, una relación inmediata y "subjetiva") y de situaciones individuales (estudio de "dirigentes", de personalidades excepcionales en las colectividades).¹³

En el campo de las investigaciones ligadas a las intervenciones colectivas en TS, la observación clínica puede ser la herramienta privilegiada para estudiar tanto un grupo de personas que tienen, a causa de su situación, características comunes (esta técnica es completada con entrevistas), como personas albergadas en instituciones semicerradas (observación sistemática y repetida de los comportamientos).

En las cuatro técnicas precedentes, el observador está físicamente en presencia de su objeto de observación. Sin embargo, hay situaciones en las que esto es parcial o totalmente imposible. Existen una serie de datos que no son directamente observables (datos demográficos, económicos, sociales...), por lo que es necesario recurrir a un *análisis de los datos documentales*. En el conjunto de los países llamados desarrollados, las fuentes documentales acerca de la mayor parte de los grupos sociales y, sobre todo, de los territorios son generalmente superabundantes, si bien no siempre de fácil acceso. La utilización de estas fuentes debe acompañarse de una verificación crítica de la elaboración de estos datos y de la confrontación de los datos de diverso origen sobre el mismo objeto.

Otra forma de *observación indirecta* es el *análisis de contenido*, es decir, una exploración sistemática y codificada de un conjunto de textos escritos (el discurso). El análisis de contenido funciona en un esquema causalista: siendo el discurso un producto, si hay similitud de producto (el mismo discurso) hay similitud de pertenencia grupal. Está, pues, fundamentado en el postulado de la coherencia (el discurso es representativo de la identidad del sujeto que habla). Este postulado, no obstante, debe ser cuestionado, pues el contenido del discurso no depende solamente del emisor sino también del receptor. El postulado de la coherencia puede, a veces, desnaturalizar la interpretación del discurso.¹⁴

Antes de cualquier análisis del discurso, es preciso plantear las siguientes preguntas:

- ¿Quién es precisamente el emisor del discurso? No se pueden considerar "discurso de la institución" los escritos de

los responsables jerárquicos ni los escritos de los asalariados inferiores.

- ¿En calidad de qué habla el emisor? El escrito de una persona en calidad de representante del grupo puede diferir de un texto escrito, sobre el mismo tema, pero a título de opinión personal.
- ¿Quién es el destinatario del discurso? Un trabajador social, por ejemplo, redactará de manera diferente un informe destinado al Consejo General sobre la situación del barrio y otro destinado a los demás colegas que intervienen en el barrio.
- ¿Dónde y cuándo ha sido escrito el discurso? En una serie aparentemente homogénea de textos, una diferencia de fecha puede pesar en la interpretación si un acontecimiento importante ha tenido lugar entre dos discursos.

El postulado que fundamenta la validez del análisis del discurso como técnica es que existe una diferencia entre el significante (el vehículo del discurso) y el significado (el sentido del discurso), y que este último no es un dato inmediato: es preciso interpretar el texto (analizarlo) para conocer el sentido. Para que esta interpretación no sea el reflejo de la ideología del investigador, el análisis del discurso debe ser:

- *objetivo*: los datos informativos pueden ser estudiados como objetos neutros, pues, a priori, dos investigadores que utilizan la misma técnica para analizar el mismo discurso deben llegar a la misma interpretación;
- *exhaustivo*: todo el material es sometido al mismo tratamiento;
- *metódico*: el material debe estar sometido a reglas de tratamiento previamente definidas;
- *cuantitativo*: los resultados pueden conducir a medidas y tratamientos estadísticos.

El material sobre el que trata el análisis del discurso puede ser de tres tipos: material existente a priori (el investigador decide analizar el conjunto del material escrito del emisor objeto de estudio; por ejemplo, todas las publicaciones de una asociación duran-

te un período definido, todos los números de una revista); material seleccionado por el investigador (no se tomarán, por ejemplo, más que las actas de los consejos de administración de una asociación, los artículos que tratan de tal tema en una revista); material creado específicamente por el investigador (respuestas a preguntas abiertas de un cuestionario, textos de entrevistas, testimonios escritos solicitados).

Las unidades de tratamiento más utilizadas en el análisis clásico de contenido son la palabra (recuento del conjunto de palabras o de aquellas que se juzguen significativas) o el tema (proposición simple o compuesta, que significa una intención, que construye una imagen). Existen otras unidades de tratamiento y varias técnicas de análisis de contenido.¹⁵ La elección de la unidad de tratamiento se hace en función de la importancia y el tipo de material a analizar, y del objetivo perseguido, sabiendo que cuanto más fino sea el análisis tanto más simple y cuantificable será la unidad de tratamiento (es el caso de la palabra).

El análisis del discurso es una técnica que ha de utilizarse principalmente cuando se quiere estudiar la ideología de un grupo o de una institución, su evolución en el tiempo, o comparar instituciones, grupos o asociaciones.

Cuando no sólo es imposible la observación directa, sino que también faltan las fuentes documentales y los textos, el investigador puede recurrir a una *observación por intermedio de informadores*. Se puede igualmente utilizar esta técnica para completar los otros tipos de observación. En las investigaciones ligadas a la intervención colectiva, es recomendable cuando el objeto de estudio es un agrupamiento en el que la presencia de un observador extraño (incluso participante, como es el caso del trabajador social) sería fuertemente perturbadora o ineficaz. Esto se presenta, sobre todo, en los grupos cultural o socialmente marginales con relación a la sociedad global. En el primer caso, el inconveniente central es que al observador le falta un esquema de análisis de los hechos observados (ausencia de código); es la situación de grupos étnicos muy alejados de la cultura dominante y para los cuales las técnicas de entrevista resultan difíciles, incluso imposibles (barrera de la lengua). En el segundo caso, la desconfianza provocada por la presencia del observador modifica completamente el comportamiento del grupo; es la situación de la observación de grupos de delincuentes, por ejemplo. En dichas situaciones, se muestra indispensable recurrir a un informador. La condición de base para

utilizar esta técnica es que el informador tenga confianza suficiente en el observador; debe estar persuadido —y esto debe ser efectivamente cierto— de que las informaciones transmitidas no serán utilizadas en detrimento del grupo (el informador es lo contrario de un delator). Cumplida esta condición, queda el problema de la fiabilidad del informador. Éste puede filtrar informaciones a través de su visión subjetiva, de sus percepciones, de su ideología. El riesgo es tanto mayor cuanto que el informador se encuentra normalmente en la frontera entre su grupo de pertenencia y la sociedad dominante; esta posición se manifiesta en su visión de la realidad del grupo objeto de observación.

En la utilización de esta técnica, se imponen también tres precauciones. Es preciso, en primer lugar, multiplicar, en la medida de lo posible, el número de informadores; a continuación, centrar el cuestionamiento sobre los hechos, sin excluir las interpretaciones (pero es en éstas donde las visiones subjetivas —y no las normas del grupo— se deslizan); finalmente, sobre los propios hechos y su interpretación, es preciso multiplicar los cuestionamientos. La técnica de observación por intermedio de informadores puede ser el paso previo de la observación directa o de las técnicas de entrevista.

5. Técnicas de entrevista

Las principales técnicas de entrevista son la *entrevista propiamente dicha*, el *cuestionario* y las *historias de vida*. Antes de ver más en detalle cada una de estas técnicas, precisaremos algunos puntos comunes a las tres. En primer lugar, hay que subrayar el carácter artificial de la entrevista realizada en el marco de una investigación: un individuo (el encuestador) plantea preguntas a otro individuo que no conoce (el encuestado) sobre un tema que el encuestado conoce poco (a veces nada) o que le concierne más o menos de cerca.

Es muy importante definir el objetivo del encuestador (su objeto de investigación). En efecto, la interrogación puede tratar sobre quién es el encuestado (conocimiento de sus características), lo que hace (estudio de las prácticas), lo que piensa (encuesta de opinión), lo que sabe (medida de los conocimientos); pero puede tratar también sobre la relación entre quién es el encuestado y lo que hace, lo que piensa o lo que sabe. Por ejemplo, se pueden vincular las características de una población (edad, sexo, profesión, situa-

ción familiar, opinión política...) y sus prácticas culturales: ¿existe relación entre tal categoría de edad y tal práctica cultural?

Por otra parte, para que la entrevista sea eficaz —es decir, que el informador pueda obtener el máximo de información—, es preciso que el encuestado le acuerde un mínimo de confianza. Cuanto más implicado se sienta el encuestado por el tema de las preguntas del encuestador, mayor deberá ser la relación de confianza. Si las preguntas tratan, por ejemplo, sobre la preferencia en materia de pastas alimentarias (¿prefiere las pastas B o P?), el nivel de confianza puede ser mínimo (el encuestado deberá sólo asegurarse de que el encuestador no le venderá pastas); por el contrario, si la interrogación trata, en una población muy marginada, sobre el origen de los recursos, la confianza del encuestado en el encuestador deberá ser elevada.

Por último, no hay que olvidar que el lugar en donde se desarrolla la entrevista influye en mayor o menor grado sobre su contenido. Una entrevista realizada en el domicilio del encuestado tiene, generalmente, por efecto reforzar su sentimiento de confianza —está en su terreno—; pero, a veces, según el interrogatorio, el encuestado puede vivir una situación inquisitorial y, en consecuencia, responder con una fuerte desconfianza. Las condiciones de comodidad son igualmente importantes, tanto más cuando la entrevista es larga (una entrevista de media hora en la esquina de una calle es poco imaginable). La presencia de terceros también influye sobre el contenido de la entrevista: las respuestas están, en este caso, destinadas tanto al encuestador como a los terceros; cuanto más delicado es el tema, más hay que evitar la presencia de terceros. Recordemos también que el encuestado debe ser informado de los objetivos de la investigación realizada por el encuestador.

En la *entrevista propiamente dicha*, distinguimos la entrevista libre, la entrevista dirigida y la entrevista orientada. A diferencia de la entrevista terapéutica, en estos tres tipos de entrevista el encuestador es el dueño del juego: él ha elegido la persona a interrogar y el tema, y la mayoría de las veces el lugar y el momento. El encuestado está en situación de dependencia, y el arte del encuestador consiste en invertir esta situación, haciendo comprender al encuestado que necesita informaciones que él posee.

La *entrevista libre* se utiliza en las investigaciones que tratan sobre los procesos (de socialización, de creación de opiniones, de motivaciones); el encuestador plantea preguntas bastante genera-

les e imprecisas, y trata de que el encuestado se exprese al máximo; sin dejar de permanecer en el marco del tema de investigación, el encuestador no corta las digresiones ni lo que pueda parecer fuera del tema. En efecto, lo que así aparece a los ojos del encuestador puede ser un punto esencial para el encuestado. Más vale una entrevista libre que dura más de lo previsto, que cortar brutalmente la palabra al encuestado.

La *entrevista dirigida* se utiliza cuando las respuestas a las preguntas del entrevistador son numerosas y no previsibles, y el objetivo es acumular el máximo de información sobre el tema de la encuesta. En este caso, el encuestador parte de un formulario de entrevista que contiene todas las preguntas que necesariamente deberá hacer. En función de situaciones particulares, podrá hacer otras preguntas al encuestado, hacerle precisar ciertos puntos, etc.

La *entrevista orientada* se utiliza, principalmente, para estudiar los efectos psicológicos y sociales de informaciones destinadas a un público amplio. Para realizarla, todos los sujetos a quienes se encuesta han sido parte de la misma situación concreta (han visto el mismo acontecimiento, recibido la misma información, etc.) o, en su defecto, han sido colocados en la misma situación (se les ha hecho leer el mismo texto, mostrado el mismo filme o las mismas fotografías). Después de participar en ello, cada sujeto es sometido a una entrevista llevada de manera no directiva, pero sí orientada hacia las reacciones subjetivas del encuestado ante la situación que ha conocido previamente. Este tipo de entrevista, que no se realiza en forma individual sino en grupo, puede integrarse en un proceso de encuesta concientizante.¹⁶

Estos tres tipos de entrevista necesitan un procedimiento de registro completo (*grabador magnetofónico o de video*) y, por lo tanto, un largo trabajo de examen y tratamiento de los textos mediante análisis de contenido. En la mayor parte de las situaciones concretas de investigación, el número de entrevistas es limitado por razones materiales. Deberá, pues, escogerse con cuidado a las personas entrevistadas, sobre todo en la entrevista libre y la entrevista orientada. Los criterios de elección no serán los criterios clásicos de representatividad estadística, sino que se elegirá a las personas que tienen más para decir sobre el tema de la investigación o son representativas de un tipo de proceso o situación.

El *cuestionario* es una técnica muy utilizada, a tal punto que parece ser "la" técnica de la sociología. Además, su aparente sim-

plicidad de confección, así como la facilidad de recuento (cuando se limita a las adiciones) y la presentación numérica de sus resultados, hacen que se haya convertido en una especie de reflejo condicionado cuando se quiere conocer algo sobre un tema determinado. Todo esto convierte el cuestionario en una trampa: a menudo es “administrado” a cualquier persona sin criterio de selección de los encuestados, o —incluso con mayor frecuencia— las respuestas no aportan ningún conocimiento suplementario. Por esto, nos parece útil recordar el “esquema teórico” de la utilización de los cuestionarios y ofrecer algunas aclaraciones sobre las condiciones y los modos de empleo:

El esquema teórico sobre el cual reposa la práctica de las encuestas por cuestionarios, tal como las describe este libro, puede ser descompuesto según las grandes líneas siguientes:

- 1) Para estudiar un problema dado, es prudente interrogar a los individuos a quienes presuntamente concierne este problema; existe, pues, presunción de implicación en el problema y de competencia para tratar con todos esos individuos.
- 2) Pueden obtenerse informaciones interesantes y significativas de estos individuos si se les formulan preguntas apropiadas (cuyo sentido sean capaces de captar) y a las que puedan responder prácticamente en seguida.
- 3) El conjunto de individuos implicados por el problema puede estar representado válidamente por una fracción, a menudo muy pequeña, de este conjunto, llamada muestra, y seleccionada en función de la distribución estadística de un número limitado de criterios elegidos por su alto grado de caracterización.
- 4) La condensación de respuestas obtenidas, después de su tratamiento informático, en cuadros simplificados de frecuencias, que permite la puesta en evidencia de las tendencias mayoritarias de las respuestas, produce (si se han tomado distintas precauciones instrumentales) una representación satisfactoria de la posición del conjunto estudiado con respecto al problema que presuntamente le concierne.¹⁷

Para clarificar nuestro propósito, desarrollaremos los dos primeros puntos de esta cita de Claude Javeau; los dos siguientes los

trataremos más adelante. La primera interrogación cuando se piensa utilizar un cuestionario es si ésta debería ser la técnica a utilizar. Se puede eliminar el cuestionario, en primer lugar, cuando el número de personas a interrogar es reducido (una veintena), cualquiera sea el objeto de la encuesta, ya que en este caso las entrevistas serán más apropiadas. El empleo del cuestionario es conveniente cuando el encuestador quiere recoger hechos, juicios subjetivos (de actitudes, de opiniones o de motivaciones) o conocimientos. Por el contrario, el cuestionario no puede recoger datos sobre el proceso o sobre las motivaciones profundas; no hay que olvidar tampoco que reduce considerablemente la amplitud de las informaciones recogidas sobre un tema cualquiera. Hay que asegurarse de que las preguntas planteadas generen interés en la población encuestada; de lo contrario, las respuestas serán formuladas en función de las normas dominantes o casi por azar, y toda acción que parta de estas respuestas irá derecho al fracaso. Así, por ejemplo, si a toda la población de un barrio se le formula un cuestionario sobre las aspiraciones en materia de equipamientos sociales, se puede afirmar que ante una lista de equipamientos propuestos (guardería, centro barrial, club juvenil, hogares de la tercera edad, etc.), casi la totalidad responderá "sí, hacen falta". Pero no todos se sienten implicados de la misma manera: el adolescente que responde "sí, hacen falta" el club juvenil, el club de la tercera edad y/o la guardería está, sin duda, directamente "implicado" en el primero (club juvenil), pero en absoluto en los otros casos; su respuesta sobre el club juvenil no tiene, por lo tanto, el mismo peso, el mismo carácter que su respuesta sobre los otros ítems. Además, responder a un cuestionario de este tipo, incluso cuando las personas elegidas se encuentran involucradas, no implica obligatoriamente que su comportamiento futuro será coherente con su respuesta. Así, un cuestionario sobre las necesidades de guarderías para la primera infancia, administrado a madres de familia que tienen hijos de menos de tres años, revelará una fuerte aspiración a que se cree tal estructura, pero no hay ninguna garantía de que estas mismas madres de familia, que aspiran a la apertura de una guardería en el barrio, vayan a confiar sus hijos a ella. La guardería se ha convertido en un equipamiento que es "normal" tener en un barrio —de allí las respuestas favorables en el cuestionario—, pero aquellos que han respondido "hace falta una" quizás utilicen otros medios y no la guardería que se crearía a partir de este cuestionario.

Más allá de estos problemas de población (implicada en mayor o menor grado en el objeto de investigación), la formulación de las preguntas debe ser trabajada en profundidad. Aunque parezca obvio, es importante subrayar que la respuesta obtenida está en función de la pregunta formulada, y que no se obtienen respuestas sino a las preguntas que se plantean. Para citar un ejemplo caricaturesco —pero que se encuentra muy a menudo en los sondeos de opinión—, cuando se formula la pregunta: ¿estima usted que el mejor candidato a las elecciones presidenciales es el Sr. A., B., C., la Sra. D. o E.?, la persona que piensa que el mejor candidato es el Sr. X no podrá responder o, más probablemente, responderá casi al azar por uno de los cinco nombres propuestos. En lo que respecta a las preguntas que implican las opiniones, es preciso evitar aquellas cuyas respuestas son evidentes (a la pregunta ¿los padres deben esforzarse en dar una buena educación a sus hijos?, habrá un 100 % de respuestas afirmativas), y aquellas en las que la elección es entre la norma y la opinión condenada. En este mismo orden de ideas, cuando una persona responde a un cuestionario, sus respuestas son, en mayor o menor medida, resultado de lo que piensa que el encuestador espera y de lo que es normal, para una persona de su estatus, hacer o pensar. Así, por ejemplo, en una encuesta sobre las prácticas culturales de una población, si las preguntas se plantean a nivel general (¿cuáles son sus actividades culturales preferidas?), la persona responderá primero en función de lo que es normal considerar como cultural, y entre esto, lo que las personas de su estatus social deben hacer para estar en la norma. Por el contrario, si las preguntas tratan sobre la ocupación del tiempo libre durante un período determinado, los resultados darán una mejor imagen de las prácticas culturales de la población. Finalmente, último aspecto sobre la formulación de las preguntas, el lenguaje de los cuestionarios debe ser el lenguaje de los encuestados y no el de los encuestadores: cada palabra, cada frase deben tener un sentido para el encuestado, y las siglas deben ser manejadas con gran precaución (una pregunta que comience por “¿Desea usted que la DDASS haga...?” es comprensible para los trabajadores sociales, pero no necesariamente para los usuarios).

Todos estos delicados puntos de la formulación del cuestionario (la lista no es exhaustiva) han de ser necesariamente controlados antes de su redacción definitiva. El proceso ideal consiste en realizar entrevistas, a partir de éstas redactar un primer borrador de cuestionario, someterlo a prueba, redactarlo de nuevo, nuevo

test, nueva redacción, hasta que el texto del cuestionario sea considerado satisfactorio.

La necesidad de someter a prueba varias veces el cuestionario es tanto más importante cuando se trata de un cuestionario de respuestas cerradas. Este último —por oposición al cuestionario de respuestas abiertas— debe utilizarse cuando las posibilidades de respuesta son restringidas; la rapidez de las respuestas y, por lo tanto, la facilidad de administración y recuento hacen que el cuestionario de respuestas cerradas sea el más ampliamente utilizado. En este tipo de cuestionario, el número de “no-respuestas” a una pregunta es un buen indicador de si la pregunta ha sido comprendida o si no se adapta a la población encuestada.

Para concluir estas páginas —muy breves— sobre el cuestionario, quienes lo utilicen deben tener presente que es una técnica muy reductora en lo referente a los juicios subjetivos; se adapta mejor al abordaje de los hechos, las prácticas y los conocimientos.

Las *historias de vida* constituyen una técnica clásica de la etnología y la sociología, y han sido dejadas de lado durante algún tiempo por las técnicas cuantitativas dominantes en sociología. En el campo de las investigaciones sobre los usuarios del TS, las historias de vida permiten poner en evidencia la evolución de las situaciones vividas por ellos. Esta técnica permite responder a las preguntas sobre cómo estas personas se han visto —y se ven— comprometidas en un proceso de exclusión, de marginalización (preguntas más fructíferas para la acción que las que tratan sobre las características de estas poblaciones). Las historias de vida permiten captar la articulación de lo subjetivo y lo social:

El método biográfico equivale, en este sentido, a una tentativa hecha para aprehender lo no-explicado, lo no-retenido, para situarse en esa encrucijada de la persona y de la sociedad que es la vida misma. La sociedad engendra las ideologías, los valores y las técnicas, pero son los hombres quienes las hacen, las soportan, las viven a lo largo del devenir cotidiano de cada existencia.¹⁸

Las historias de vida pueden ser utilizadas de dos maneras: mediante el relato único o mediante los relatos cruzados o acumulados. El relato único se utiliza para ilustrar un proceso: la persona elegida es “ejemplar” para mostrar cómo se desencadena y se propone un proceso social.¹⁹ Los relatos cruzados o acumulados per-

miten reconstruir la cultura de un grupo, ya se trate de un grupo minoritario o marginal o, por ejemplo, de un grupo profesional,²⁰ una asociación, una aldea, etc. Se utilizan las historias de vida cruzadas para una población de pequeñas dimensiones y que posea una fuerte homogeneidad en cuanto a la trayectoria de su existencia.

Se recogen en esta micropoblación, netamente determinada, historias de vida que, por una parte, están todas estructuradas por la guía común de entrevista y, por otra parte, serán analizadas comparando y confrontando para cada tema el discurso de cada una. Hemos utilizado el término de historias de vida cruzadas por referencia al entrecruzamiento relacional de las vidas personales en un grupo pequeño que ha tenido una larga vida en común. Las historias de vida "acumuladas" se aproximan más a la técnica de encuesta, pero están centradas en la recolección de un material autobiográfico. La población interesada puede ser heterogénea y el factor común de las historias de vida ser un solo elemento (existencia profesional, participación en una experiencia común, etc.). Los temas generales de los relatos de vida acumulados deben, bien entendidos, tener un común denominador, en ausencia del cual la empresa estará desprovista de significado. El campo de la existencia de donde se recoge el relato es más restringido, la población puede ser mucho más vasta. El análisis de contenido reúne la información y se limita a confrontar los propósitos con vistas a establecer una tipología.²¹

J. Poirier, S. Clapier-Valladon y P. Raybaut distinguen tres tipos de relatos de vida: los autobiográficos, los psicobiográficos y los etnobiográficos.

En la autobiografía, es el sujeto quien se relata, libremente (autobiografía directa) o frente a un "recolector de relato"; el narrador introduce una cierta lógica, puede reconstruir su vida e, incluso, llegar a contar más su "proyecto de vida" que su vivencia. La autobiografía da un punto de vista subjetivo —en el momento en que se cuenta— sobre su historia personal; tiene tendencia —como atestiguan las memorias de personajes, célebres o no— a borrar las incoherencias, a afirmar una unidad en su pasado. En un proceso de reunión de autobiografías, el encuestador debe construir previamente un modelo de entrevista.

En la psicobiografía, el relato está orientado precisamente hacia la persona del narrador: "La persona se relata en el interior de una trama de acontecimientos. En este caso, es la personalidad, inmersa en lo social pero interiorizándolo y dándole su significación personal, lo que es objeto del relato que el investigador va a tratar de poner en claro."²² La psicobiografía permite al encuestador mostrar la complejidad de los modos de aprehensión de lo real por el sujeto, su vida onírica y fantasmática, así como las diversas manifestaciones de la persona del sujeto (en el relato, el narrador es el espectador del actor que él fue y que continúa siendo).

En la etnobiografía, la persona es considerada un espejo de su tiempo, de su cultura. El encuestador, al estar interesado por este tiempo, esta cultura, considera al narrador un informador privilegiado. La historia de vida no es sino un elemento de una encuesta que hace intervenir la investigación de fuentes documentales, y es, pues, recortada, criticada por las informaciones que provienen de otras fuentes (documentos), de otras historias de vida. En el registro mismo de la historia de vida, el encuestador somete el relato al narrador con el fin de completarlo, de corregirlo.

En este último tipo de historia de vida, así como en la reunión de autobiografías, la determinación de la población a interrogar es función del objeto de la investigación. El número de relatos que han de recogerse depende de la heterogeneidad de la población: cuanto más débil sea esta heterogeneidad, más se repetirán los relatos y más se podrá reducir su número. Una encuesta por historias de vida requiere la elaboración de los "perfiles personales", es decir, un plano biográfico de cada persona interrogada, así como un "tesauro" que incluirá las palabras claves del vocabulario utilizado por el grupo objeto de encuesta. En fin, cualquiera sea el tipo de relato, toda historia de vida debe ser sometida a un análisis de contenido. La técnica de las historias de vida supone un trabajo de gran amplitud y, generalmente, bastante extenso; pero, bien llevado, permite reunir información que no se puede obtener con ninguna otra técnica.

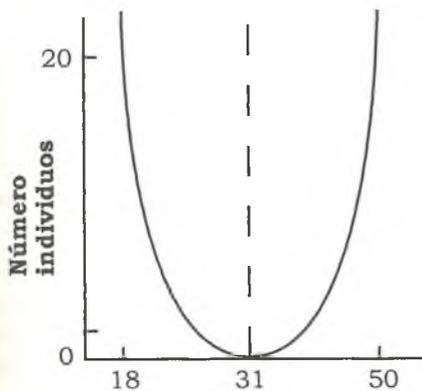
2. Técnicas de cuantificación

La etapa de recolección de datos es seguida siempre por la de su tratamiento; es ahí donde intervienen las técnicas de recuento, es decir, los tratamientos estadísticos. La estadística es, a la vez,

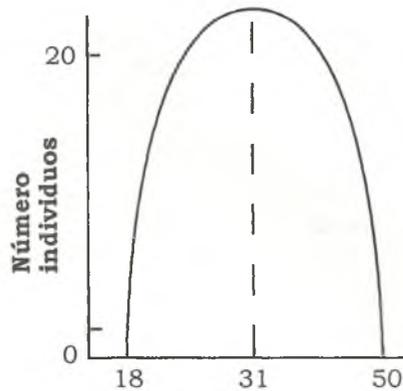
la descripción y la puesta en orden material de las observaciones cuantificadas, lo que permite traducir los datos recogidos de una manera clara y condensada, y realizar el tratamiento teórico de estos datos a fin de extraer las deducciones lógicas asociadas a las observaciones.

Antes de cuantificar los datos, hay que definir correctamente lo que se va a contar. La población —en el sentido estadístico— sobre la que se trabaja debe ser claramente definida, delimitada. Así, si se quieren contar los usuarios de un centro social, habrá que definir previamente qué es un usuario: una persona que ha participado al menos una vez en una actividad durante el año anterior, que ha participado al menos tres veces durante el mismo período, que se ha inscrito en una actividad sin participar necesariamente en ella, que se ha inscrito y ha participado al menos una vez, etc. No sólo la población debe ser definida, sino que los caracteres considerados para cada individuo deben ser homogéneos. Así, si se estudian las familias de los niños acogidos, se pueden establecer ciertas características de estas familias (edad, profesión, estado civil, domicilio, etc.): hay que precisar si estas características se establecen en el momento de la acogida del niño (es decir, en ciertos casos, varios años antes) o en el momento de la encuesta. Según la elección efectuada, las interpretaciones variarán, y si alguna elección no ha sido hecha y las características han sido recogidas de manera no homogénea, no podrá realizarse ninguna interpretación. En fin, si se quieren comparar los datos recogidos con otros, convendrá elegir criterios de clasificación que permitan las comparaciones.²³ Éstas son algunas de las precauciones elementales —tan elementales que a veces se olvidan— que se deben respetar en la colecta de datos.

El tratamiento teórico de los datos no puede ser abordado aquí en unas pocas líneas.²⁴ No obstante, en razón de su uso generalizado, alertamos sobre la utilización sin precauciones del cálculo de las medias y el uso abusivo de los porcentajes. En lo que se refiere a la media, no se puede utilizar a menos que, como mínimo, se haya trazado una curva de los datos recogidos; de lo contrario, se corre el riesgo de elaborar interpretaciones falsas. Así, si se compara la edad media de dos poblaciones de cincuenta individuos cuya edad abarca entre los 18 y los 50 años, se puede obtener una edad media similar para la población A y para la población B (31 años). Un gráfico permitirá ver que estas dos poblaciones son bastante diferentes.



**Edades
población A**



**Edades
población B**

En la población A, no hay nadie alrededor de la edad media; la población se agrupa en torno a las dos edades extremas (18 y 50). La población B, por el contrario, se agrupa en torno a la edad media.

El uso de los porcentajes se ha convertido en un hábito, casi un reflejo. En cuanto se reúnen algunas cifras, se las transforma en porcentajes; y así se tienen a veces largos desarrollos fundados sobre cálculos de porcentajes, cuando la muestra es tan sólo de una treintena de individuos, a veces menos. Sobre una base tan débil de cálculo, los porcentajes pierden toda significación. De ahí la importancia de reunir en un cuadro de presentación de datos las cifras brutas y los porcentajes. Los porcentajes solos han de utilizarse en los diversos gráficos.

Antes de concluir con las técnicas de recuento, abordaremos rápidamente las técnicas que permiten asegurar una representatividad estadística, es decir, las técnicas de muestreo.²⁵ Comencemos por brindar una definición de operación de muestreo y de fabricación de una muestra: "El muestreo consiste, pues, en estimar la proporción de una población dotada de un cierto carácter (poseer un automóvil, tener una cierta renta, preferir un partido político, etc.) midiendo esta proporción sobre una parte de la población, llamada muestra."²⁶

Para construir la muestra, son posibles dos técnicas: el método de las cuotas y el método probabilístico.

En el método de las cuotas, se selecciona entre la población global una muestra que tiene la misma proporción de caracteres juzgados esenciales para la encuesta (edad, sexo, categorías socioprofesionales, por ejemplo). Así, si en un barrio hay 3.500 mujeres y 3.100 hombres mayores de 18 años, se construirá la muestra (al 1/100) eligiendo 35 mujeres y 31 hombres de más de 18 años. Este método implica conocer cómo se reparte la población global en relación con los caracteres elegidos.

En el método probabilístico, la muestra se construye por la extracción al azar de un número previamente definido de individuos seleccionados entre la población total; se podrá, por ejemplo, tomar una persona sobre cien, sobre mil, sobre diez mil, etc. Este método implica que esté establecida la lista de la población de donde será extraída la muestra; cada individuo debe tener la misma probabilidad de salir seleccionado.

La lista de la población debe hacerse, pues, con el mayor rigor posible. Por ejemplo, si se construye una muestra de la población de un barrio a partir del padrón electoral, se tendrá una muestra representativa de la población del barrio inscrita en los padrones electorales y no una muestra representativa de la población adulta de este barrio. Es, a veces, penoso establecer esta lista de población a partir de la cual se obtendrá una muestra.

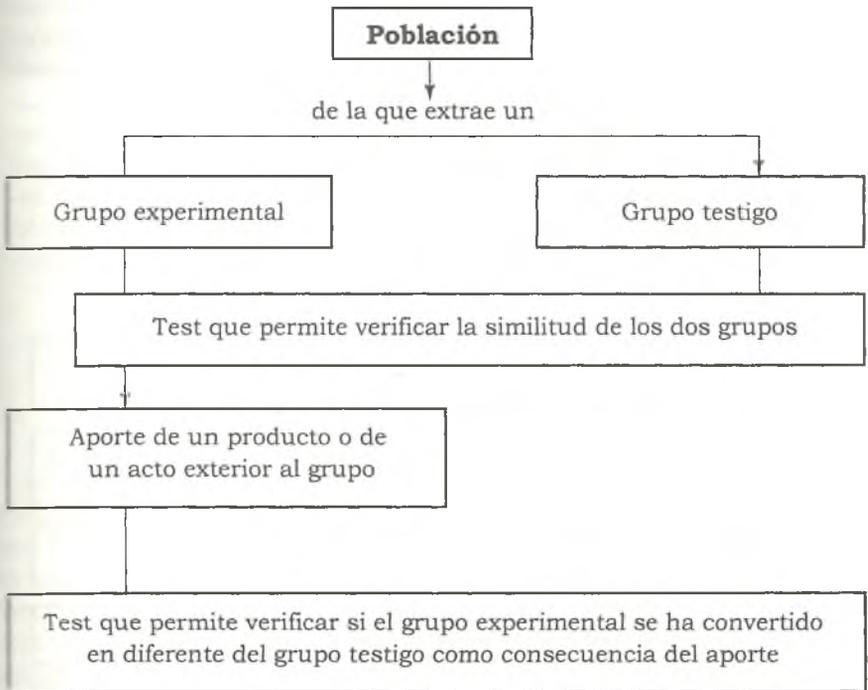
Cuando la encuesta se dirige a una población en un territorio delimitado, que tiene, al menos, una característica común importante, se puede reconstituir la población global pidiendo a los primeros individuos encuestados que brinden datos de otros individuos que conozcan y tengan esta misma característica (muestreo en "bola de nieve"). Así, para establecer la lista de personas extranjeras en una comunidad de importancia media (desde el punto de vista demográfico), se puede preguntar a cada extranjero entrevistado por las personas extranjeras que conoce: puede establecerse así la lista de personas extranjeras y extraer de ella una muestra.

Cualquiera sea el método utilizado, ninguna muestra debe ser inferior a treinta individuos, sin importar el tamaño de la población de donde es extraída. Por otra parte, cuanto más homogénea sea la población de referencia con respecto al carácter estudiado, más pequeña puede ser la muestra. En el método probabilístico, cuanto más grande es la muestra mayor será la precisión con la que reproducirá las características de la población de referencia: lo que importa es el tamaño de la muestra y no la proporción que representa.

d. Técnicas experimentales

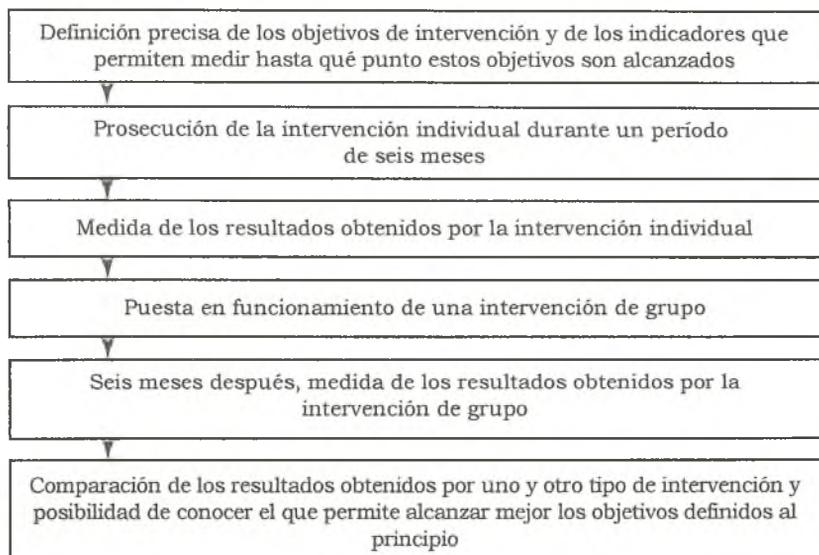
En las ciencias sociales, no hay prácticamente posibilidades de realizar verdaderos experimentos, excepto en algunos sectores de la psicología y de la psicología social. Tampoco podemos realmente hablar de técnicas experimentales aplicables sobre el terreno. Pero esto no invalida las posibilidades de seguir un procedimiento experimental sobre el terreno. Así lo define Claude Bernard: "El método experimental, considerado en sí mismo, no es otra cosa que un razonamiento con la ayuda del cual sometemos metódicamente nuestras ideas a la experiencia de los hechos."²⁷

El esquema clásico de una experiencia puede ser representado así:



En este esquema, si después del aporte de un producto o de un acto el grupo experimental es diferente del grupo testigo (mientras que eran idénticos al principio de la experiencia), se podrá concluir que el producto o acto es la causa de la modificación del grupo experimental.

Fuera del laboratorio no puede aplicarse un esquema tan puro. Sin embargo, es posible seguir un procedimiento experimental sobre el terreno. Para ello bastará controlar más sistemáticamente las “experiencias” que los trabajadores sociales efectúan empíricamente en su práctica cotidiana. En efecto, un capital de conocimientos se constituye en éstas por el método de ensayo y error. Para tomar un ejemplo banal, un trabajador social puede proponer cambiar sus días y horarios de permanencia con el fin de atender a un mayor número de usuarios: si antes del cambio efectúa un recuento de usuarios durante un período X y otro recuento después, durante un período idéntico, podrá responder —si ninguna modificación importante ha venido a perturbar el contexto— si el cambio produce o no los resultados esperados. En una palabra, si en lugar de introducir cambios en la práctica en función de la moda, el humor del trabajador social o cualquier otro motivo más razonable, los trabajadores sociales trataran de construir un procedimiento experimental en la introducción del cambio (e hiciesen conocer los resultados de estas “experiencias”), se podría constituir un capital de conocimientos sobre las prácticas. Así, un AS que trabaja en el servicio de alcohólicos de un hospital puede optar por constituir un grupo de enfermos; esto significa el paso de una intervención de tipo individual (con cada enfermo) a una intervención de grupo. Ésta puede ser la ocasión para elaborar un procedimiento de tipo experimental, que puede esquematizarse así:



Este esquema, para poder desarrollarse así, supone que los enfermos alcohólicos del segundo período de seis meses tengan las mismas características que los del primer período y que el contexto institucional no haya cambiado. La puesta en funcionamiento de tales dispositivos de control, casi experimentales —no siempre tan fáciles de elaborar como en el ejemplo dado—, tendría la ventaja de permitir la comparación de las prácticas y los tipos de intervención, y de definir los más pertinentes, sin que esto sea el resultado de la intuición de los trabajadores sociales, en el mejor de los casos, o de su ideología, en el peor, cualquiera sea esta ideología.

Si, como vimos, las “experiencias puras” son casi imposibles de realizar sobre el terreno, la comparación, por el contrario, puede hacerse y es fructífera si se quiere alcanzar un nivel explicativo:

La comparación es la esencia de la sociología. La comparación puede ser histórica (una comparación que trata sobre la misma sociedad en diferentes épocas); puede ser intersocietal (una comparación entre sociedades diferentes); o puede ser intrasocietal (una comparación entre partes de una misma sociedad). Para el sociólogo la comparación es importante, incluso si él mismo sólo está interesado por una sociedad determinada. Es posible describir las relaciones sociales en una situación dada considerando sólo esta situación. Si, no obstante, se quiere explicar por qué estas relaciones adoptan esta forma en lugar de otra, importa saber en qué condiciones estas relaciones son diferentes.²⁸

La comprensión de un campo, de una institución, de un conjunto de usuarios sólo es posible por investigaciones comparativas. Todos los indicadores posibles considerados para describir un campo no tienen sentido si no se los compara con los indicadores de otro campo: la tasa de desocupación, la tasa de delincuencia, el porcentaje de niños acogidos de un barrio no tienen sentido si estas tasas no se comparan con las de otros barrios, con las de la ciudad; la diferencia entre ellas es el punto de partida de la elaboración de hipótesis explicativas. Así, en ciencias sociales —y, por lo tanto, en TS—, las observaciones comparativas ocupan el lugar central que tiene el experimento en ciertas ciencias naturales.

4. Los campos de investigación

Antes de abordar los campos de investigación en TS, nos ocuparemos rápidamente de dos puntos: la diferencia entre estudio e investigación y los problemas de la explicación.

Si bien se puede decir que el estudio tiene por objeto la descripción más completa posible de un fenómeno (un enfoque enciclopédico de este fenómeno), mientras que la investigación se orienta hacia la explicación, esto no significa que exista una barrera infranqueable entre ambos. Por el contrario, estudio e investigación forman un continuo entre dos polos opuestos. Por una parte, toda delimitación de un campo de estudio es fundamentalmente arbitraria: es el fruto de hipótesis, lo más a menudo implícitas, que tratan sobre la validez de la delimitación y sobre el valor explicativo de ésta para comprender el fenómeno estudiado. Por otra parte, en una investigación, la elaboración de las hipótesis no puede hacerse sino a partir de estudios exploratorios y descriptivos del campo de investigación, que, en un proceso de investigación, ocupan el máximo del tiempo y de la energía del investigador. Además, la intervención requiere la explicación: es preciso saber "cómo funciona esto" para poder actuar sobre ello. ¿Para qué describir minuciosamente todas las piezas de un motor si no se sabe ensamblarlas para hacerlas funcionar? Y, si se quiere reparar un motor averiado, más vale saber cómo funciona.

Estas aclaraciones plantean la cuestión de la explicación. Cuando se delimita un campo de investigación, existe la suposición —la hipótesis— de que la explicación de lo que pasa en este campo hay que buscarla en el interior de él. Ahora bien, esta hipótesis —cómoda e indispensable para toda investigación— es tan sólo parcialmente cierta. La explicación de todo fenómeno social hay que buscarla, en última instancia, en el nivel de la sociedad global; esto puede ser puesto entre paréntesis en una investigación sobre un terreno concreto, pero no debe ser olvidado. Hay cadenas explicativas de lo global a lo particular que se rompen, más o menos arbitrariamente, al delimitar un campo de investigación.

Una vez hechos estos preámbulos, podemos pasar a la descripción de los principales campos de investigación en TS. Justamente, se trata de campos de investigación en TS y no en política social, lo que abriría otros espacios de investigación. Estos campos son, tal como se los ha denominado tradicionalmente, los análisis

de clientela, los estudios de necesidades, los análisis de prácticas, los análisis de organizaciones y los estudios de medio. Sólo trataremos aquí los tres primeros; los otros dos están ampliamente tratados en los capítulos 5 y 6.²⁹ Cada uno de estos campos no implica la utilización de técnicas específicas de investigación. En cada uno de ellos, pueden aplicarse todas las técnicas que hemos citado.

El *análisis de clientela* ha llegado a ser progresivamente uno de los principales campos de estudio y de investigación en TS. Los trabajadores sociales y sus servicios empleadores han visto, desde hace tiempo, el interés que encierra el conocer mejor las características de los usuarios, su evolución, sus demandas y, campo menos desarrollado, sus discursos (sobre este último punto, es fructífera la aproximación sociolingüística). Si bien el estudio de los usuarios de los servicios sociales ha sido abordado, así como su modo de entrar en contacto con estos servicios (demanda o indicación), hay un aspecto que se ha desarrollado poco: el que es dibujado en hueco por las personas, es decir, los no-usuarios. Sobre un territorio o en una categoría de población determinada, la comprensión de los usuarios sólo puede provenir de la comparación usuarios/no-usuarios, sabiendo que estos "no-usuarios" pueden ser personas que poseen recursos sociales suficientes que les permiten utilizar las redes de ayuda familiar, de proximidad social o altamente especializadas, o personas desprovistas a tal punto de recursos sociales, que no pueden recurrir a la red de ayuda social. Así, todo estudio de clientela debería transformarse en un estudio de la población del territorio de intervención, sea este territorio geográfico o social.

Aunque se han efectuado numerosas investigaciones y estudios, denominados *estudios de necesidades*, no se puede utilizar este término sin criticarlo. El concepto de necesidad es polisémico, cubre fenómenos por completo diferentes. ¿Qué hay de común entre la "necesidad" de dormir y la "necesidad" de una guardería en determinado barrio? Se ha extendido el concepto de necesidad de las escasas necesidades fisiológicas (beber, comer, dormir...) a las necesidades llamadas sociales, que son una construcción cultural. En razón de esta polisemia, el campo de estudio de las necesidades resulta un tanto laxo. En primer lugar, se podrán realizar estudios de necesidades —y serán verdaderamente estudios— en función de los indicadores de política social; así, si está previsto que para una determinada población hace falta cierto tipo de

equipamiento, se contabilizarán sobre el terreno el volumen demográfico de la población y el número de equipamientos, y se concluirá que hay “necesidad” o no de este equipamiento. Tales tipos de estudios son absolutamente legítimos —y útiles—; es la utilización del concepto de necesidad la que no lo parece.

También en el marco de la política social, se podría estudiar la pertinencia de la puesta en funcionamiento de tal o cual equipamiento en función de los “problemas” detectados en un territorio. Así, se puede justificar la creación de un equipamiento sanitario si hay más problemas de salud en un territorio que en los territorios vecinos; se puede decir que hay “necesidad” de un equipo de prevención en tal barrio si los jóvenes de ese barrio tienen más “problemas” que los de otros. El esquema sería: problemas → riesgo → necesidad y respuesta al riesgo. Finalmente, se puede calificar de estudio de necesidades una investigación sobre las demandas —en tal o cual sector— de una población, poniendo el acento no sólo sobre el registro de las demandas sino también sobre el proceso de constitución de estas demandas.

El *análisis de las prácticas* comenzó en Francia, en la década de 1950, a partir del análisis de las tareas. Se trasladó el análisis de los puestos de trabajo, clásico en el estudio de organizaciones industriales, al campo del TS. El procedimiento consistía en dividir la práctica cotidiana de los trabajadores sociales en una serie continua de tareas diversas que se registraban, contabilizando el tiempo que se les dedicaba. Estos análisis de las tareas están en el origen de la mayor parte de las estadísticas que los servicios sociales producen anualmente. El estudio de estos datos, durante un período bastante prolongado, revela evoluciones que es interesante analizar. En este tipo de análisis de tareas, por muy sofisticado que sea, no se describe más que un aspecto de la práctica de los trabajadores sociales: lo que hace y no lo que produce. La “producción” de los trabajadores sociales, es decir, los efectos de la interacción trabajador social-usuario, ha sido objeto de investigación en los “estudios de casos” llevados a cabo en el marco de las teorías psicoanalítica o rogeriana, para los individuos, o en el marco de la teoría sistémica, para los grupos familiares. Estas aproximaciones clínicas, a pesar de ser numerosas en el proceso de formación inicial o de posgrado, han sido objeto de escasas publicaciones.

Más recientemente, las investigaciones que tratan sobre la eva-

luación de resultados se han ocupado de dos campos que conven-
dría distinguir netamente: la evaluación de los resultados de las
políticas sociales, más bien dominada por el cálculo económico, y
la evaluación de los resultados de las intervenciones de los traba-
jadores sociales, dominada por la sociología y la psicología social.
El principio de base de esta evaluación de resultados de las inter-
venciones de los trabajadores sociales es simple: se trata de medir
los efectos producidos por una intervención comparándolos con
los objetivos perseguidos. Se tiene un blanco —los objetivos— y se
mide la desviación entre la flecha lanzada —la intervención— y el
blanco.

Si el principio de base es simple, el procedimiento de investiga-
ción evaluativa está lejos de serlo: es preciso, en primer lugar, dar
un contenido preciso a estos objetivos —generalmente muy vagos
(favorecer el desarrollo de las relaciones sociales en un barrio, por
ejemplo)— y extraer los indicadores cuantificables que permitan, a
continuación, medir los resultados obtenidos; estos indicadores
son cada vez específicos del tipo de intervención, del servicio social
y del contexto general. Las técnicas de las investigaciones evalua-
tivas no son específicas de este tipo de investigación; son las téc-
nicas habituales en ciencias sociales. Para resumir lo que es la
evaluación, podemos retomar la cita de un autor estadounidense
que precisa claramente el procedimiento:

La evaluación es la determinación (fundada sobre opinio-
nes, documentos, datos objetivos o subjetivos) de los resul-
tados (deseables o no, pasajeros o permanentes, inmediatos
o futuros) obtenidos por una actividad (programa, parte de
un programa, medicamentos, terapia, continua o no) conce-
bida para alcanzar ciertos fines u objetivos (ulteriores, inter-
medios o inmediatos, esfuerzo o *performance*, a corto o largo
plazo). Esta definición contiene cuatro dimensiones esencia-
les: a) un proceso, la determinación; b) criterios, los resulta-
dos; c) un estímulo, la actividad; d) valores, los objetivos. El
método científico y sus técnicas de investigación proporcio-
nan entonces los medios más prometedores para “determi-
nar” las relaciones del “estímulo” con el “objetivo” en térmi-
nos de “criterios” mensurables.³⁰

La ausencia de la *investigación-acción* dentro de los campos de
investigación en TS no es consecuencia de un lamentable olvido.

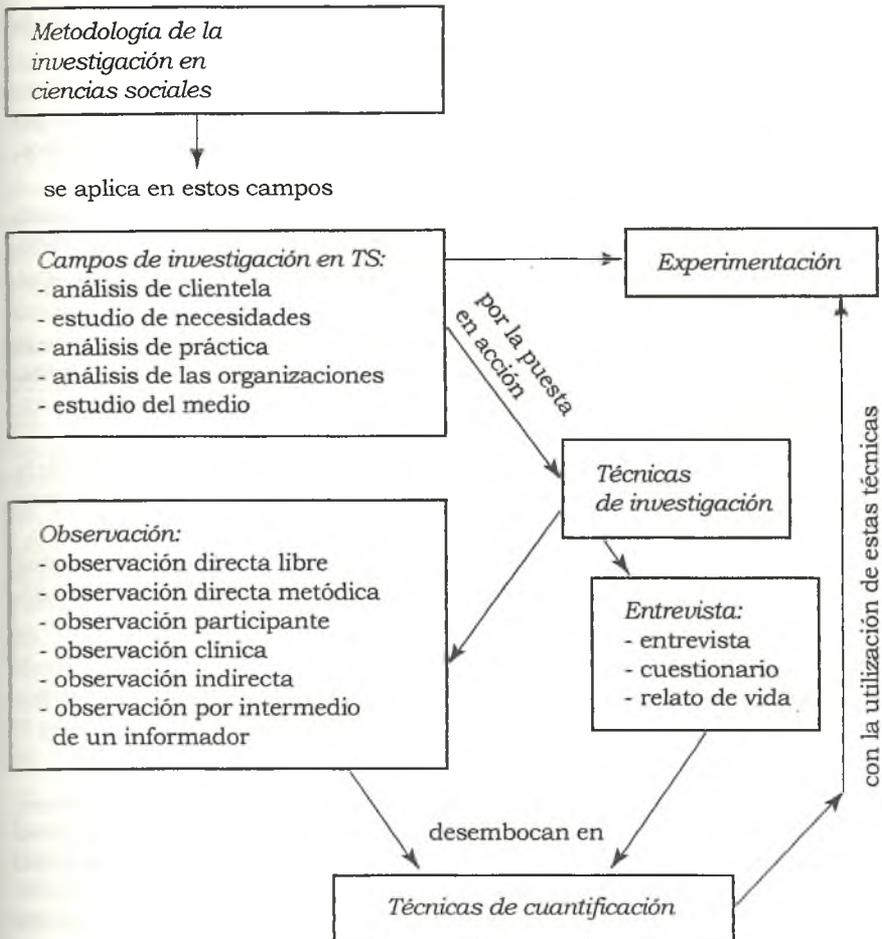
En primer lugar, hemos hablado de “campo de investigación”, ahora bien, la investigación-acción es un tipo de investigación del mismo modo que la investigación básica y la investigación aplicada. A continuación, se ha abusado ampliamente del término “investigación-acción” para caracterizar investigaciones en TS.

Se ha etiquetado, a menudo, de investigación-acción a investigaciones en las que el investigador —o el equipo de investigadores— efectuaba una investigación y los trabajadores sociales proseguían su acción; los dos se encontraban más o menos esporádicamente y el investigador, al final del proceso, redactaba su informe de investigación. La etiqueta “investigación-acción” estaba allí para justificar el hecho de que la investigación era efectuada a demanda de un servicio, con fines de modificación de las intervenciones, y que los trabajadores sociales proporcionaban la “materia” sobre la cual trabajaba el investigador.

No se puede calificar de investigación-acción una investigación encargada con fines de acción, pues toda investigación —y no solamente en ciencias sociales— tiene como finalidad última la acción; la relación entre una investigación, sus resultados y su incorporación en la acción existe siempre, incluso si el tiempo transcurrido entre una investigación y la utilización de sus resultados en una acción es más o menos prolongado. A nuestro parecer, en las investigaciones en TS, la única modalidad de investigación que se puede calificar de investigación-acción es aquella en la que el equipo es, a la vez, un equipo de investigación y de intervención: éste —cualquiera sea su composición y las disciplinas de pertenencia de sus miembros (TS, sociología, psicología social, etc.)— pretende producir a la vez conocimientos y cambio social, que se enriquecen mutuamente y mantienen relaciones de reciprocidad.

En cuanto a la investigación-acción que moviliza a los usuarios del TS, pensamos que se trata más bien de una modalidad de intervención que preferimos llamar “investigación concientizante”, cuyo objetivo es la producción de cambios sociales utilizando, entre otras, las técnicas de investigación social.

Se puede resumir la idea central de este capítulo en el siguiente esquema:



Notas bibliográficas

1. Ver capítulo 6, "Análisis de los grupos".
- 2 Comenzando por esta "biblia" que es la obra de Madeleine Grawitz, *Méthodes des sciences sociales*, París, Dunod, 1981 (5.ª edición), así como por Claudine Plenchette-Brissonet, *Construire et utiliser des outils en action sociale, à usage des travailleurs sociaux*, París, ESF, 1985; y André Nizon, *Travail social et méthodes d'enquête sociologique*, París, ESF, Col. Pratiques Sociales, 1975.

3. Morin, Edgar, "Le sociologue peut-il, doit-il s'exclure de sa vision de la société?", en *Sociologie*, París, Fayard, 1984, pp. 21-22.
4. "La epistemología es el estudio del conocimiento científico desde el punto de vista crítico, es decir, del valor de sus proposiciones y de sus modos operativos" (Claude Javeau, *Leçons de sociologie*, París, Méridiens-Klincksieck, 1986, p. 45).
5. Lévy, Michel-Louis, "Nommer pour compter", en *Population et Sociétés*, N.º 202, París, Institut national d'études démographiques, mayo de 1986.
6. Braudel, Fernand, *Écrits sur l'histoire*, París, Flammarion, Col. Champs, 1977, p. 72.
7. De Lukacz, Sarolta, "Sociologie descriptive et service social", en *Première conférence internationale du service social*, París, 8-11 julio de 1928 (París, Imprimerie Velazquez, 1929, pp. 677-678). Sarolta de Lukacz era entonces vicepresidenta de la Cruz Roja húngara.
8. Granai, Georges, "Techniques de l'enquête sociologique", en Gurvitch, Georges, *Traité de sociologie*, tomo 1, primera sección, capítulo VII, París, PUF, 1962, p. 138.
9. Autès, Michel, *Travail social et changement social. Analyse d'une action de recherche en milieu défavorisé*, París, CNAF, Col. Études CAF, 1981, p. 85.
10. Grawitz, Madeleine, op. cit., p. 389.
11. Autès, Michel, op. cit., p. 271.
12. Rezsöházy, R., *Théorie et critique des faits sociaux*, Bruselas, La Renaissance du livre, 1971, p. 71.
13. Granai, Georges, op. cit., p. 141.
14. Por nombrar un ejemplo, la interpretación que ha hecho Jeannine Verdés-Leroux (*Le travail social*, París, Ed. de Minuit, 1978) del discurso de los superintendentes de fábrica, durante su asamblea general anual antes de la Segunda Guerra Mundial, como un puro reflejo de su ideología, está falseada por la omisión de un "detalle": estos discursos fueron emitidos en presencia de los jefes de empresa que habían, en su mayor parte, contratado superintendentes. Nos podemos, pues, preguntar si sus discursos no reflejan más bien la ideología de sus "receptores" o, más exactamente, la ideología que los superintendentes les atribuían.
15. Ghiglione, Rodolphe; Beauvois, Jean-Léon; Chabrol, Claude, y Trognon, Alain, *Manuel d'analyse de contenu*, París, A. Colin, Col. U., 1980. Mucchielli, Roger, *L'analyse de contenu*, París, ESF, 1979.
16. Sobre la encuesta concientizante, ver capítulo 10, "Intervenciones con una población".
17. Javeau, Claude, *L'enquête par questionnaire. Manuel à l'usage du praticien*, París, 3.ª ed., edición de la Universidad de Bruselas-Les Éditions d'Organisation, 1982, pp. 19-20.

18. Poirier, J.; Clapier-Valladon, S., y Raybaut, P., *Les récits de vie. Théorie et pratique*, París, PUF, Col. Le Sociologue, 1983, p. 205. Este libro constituye una excelente guía para la práctica de las historias de vida; lo seguimos de cerca en este párrafo.
19. Nicolas, Jean-Pierre, *La pauvreté intolérable. Biographie sociale d'une famille assistée*, Toulouse, ERES, Col. Stratégies et Communications Sociales, 1984.
20. Como ejemplo de investigación histórica sobre un grupo profesional, se puede leer: Kniebielher, Yvonne, *Nous, les assistantes sociales. Naissance d'une profession*, París, Aubier, 1980.
21. Poirier, Clapier-Valladon, Raybaut, op. cit., p. 218.
22. Ídem, p. 50.
23. Para Francia es deseable —en la mayor parte de los casos— utilizar los cuadros de clasificación del Instituto Nacional de Estadísticas y Estudios Económicos (INSEE).
24. Ver Vessereau, André, *La statistique*, París, PUF, Col. Que Sais-je?, 1962; Lévy, Michel-Louis, *Comprendre les statistiques*, París, Seuil, Col. Points Economie, 1979; Masiéri, Walder, *Statistiques et calcul de probabilités*, 5.a ed., París, Sirey, Col. Notions essentielles, 1982.
25. Más particularmente sobre los muestreos de opinión, se puede leer: Meynaud, Hélène y Duclos, Denis, *Les sondages d'opinion*, París, La Découverte, Col. Repères, 1985; Bourdieu, Pierre, "L'opinion publique n'existe pas", en *Questions de sociologie*, París, Ed. de Minuit, 1980.
26. Lévy, Michel-Louis, op. cit., p. 14.
27. Bernard, Claude, *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, París, Garnier-Flammarion, 1966, p. 26 (1.ª edición de esta obra en 1865). Hay versión en español: *Introducción al estudio de la medicina experimental*, Barcelona, Fontanella.
28. Hurd, G. et al., *Human Societies*, Londres/Boston, Routledge and Kegan Paul, 1973, p. 6. Traducción: Claude Javeau.
29. Ver capítulo 5, "Análisis de las organizaciones", y capítulo 4, "El estudio del medio".
30. Suchman, Edward, *Evaluative Research*, Nueva York, Russell Sage Foundation, 1967, pp. 31-32.

EL ESTUDIO DEL MEDIO

1. Un terreno, no los “problemas”

El “estudio del medio” —para emplear el vocabulario de la escuela de Chicago—¹ o el “estudio de la comunidad” —para emplear el vocabulario de la sociología culturalista—² implica para los trabajadores sociales una ampliación de su mirada. Ya no se trata de fijarse en los “problemas” que encuentran, de analizar a su “clientela”, de estudiar las “necesidades” de una población. Se trata de analizar el contexto global —un terreno— en el que surgen los “problemas”, las “necesidades”, en el que están integrados los usuarios. El estudio del medio implica, pues, una ruptura, un distanciamiento de la práctica cotidiana, un “olvido” voluntario de los mandatos —implícitos o explícitos— que condicionan la intervención de los trabajadores sociales. Si bien el objetivo final de éstos continúa siendo ajustar mejor su intervención, ahora han realizado un cambio de dirección; más exactamente, suben a un promontorio para tener una visión de conjunto del terreno sobre el que intervienen.

El estudio del medio parte de dos postulados:

- la *realidad colectiva*, objeto del estudio del medio, es un “ser viviente” y, por lo tanto, analizable como tal;
- la *naturaleza* del medio estudiado explica condicionamientos sociales, modalidades de las relaciones sociales de las poblaciones que viven en ese “medio”.

El primer postulado es el fundamento mismo de la existencia de la sociología, que afirma la existencia propia de una *realidad colec-*

tiva, diferente de la suma de los individuos que componen esa realidad. Si tomamos un ejemplo del campo urbano, se puede decir que una ciudad es a la vez una aglomeración de individuos y de equipamientos colectivos, un conjunto de aparatos administrativos y de instituciones, un conjunto de "costumbres y tradiciones" que modela los comportamientos de los ciudadanos y un sistema de relaciones entre individuos y grupos. Ésta es la perspectiva de la escuela de Chicago y, sobre todo, de uno de sus fundadores, Robert Ezra Park:

Hay manifiestamente varias maneras de abordar de modo correcto la ciudad como objeto de investigación o, por lo demás, toda forma de sociedad organizada sobre el plano territorial. Se la puede concebir:

- como simple agregado territorial, como suele serlo en los censos; en este caso, no se tiene en cuenta la pluralidad de los modos de relación y de dependencia recíprocos de las unidades individuales que componen este agregado;
- como una especie de artefacto material o conceptual en que la estructura de la ciudad es reunida en un conjunto de conceptos jurídicos que reglamenta y controla la vida de los individuos en el seno de la comunidad;
- finalmente, la ciudad puede ser considerada como una unidad funcional donde las relaciones entre los individuos que la componen están determinadas no sólo por las condiciones que les impone la estructura material urbana, ni incluso por las regulaciones formales de un gobierno local, sino sobre todo por las interacciones, directas o indirectas, de los individuos unos con otros.³

Si el primer postulado es comúnmente aceptado, no ocurre lo mismo con el segundo. En efecto, ¿en qué medida puede afirmarse que el nivel explicativo de las relaciones sociales en el seno de una ciudad, de un barrio, de una zona rural hay que buscarlo en el interior de este marco? Para retomar el ejemplo clásico de Chicago, se puede dividir la ciudad en "áreas naturales" en donde se instalen las poblaciones social o étnicamente homogéneas. Pero la presencia en Chicago de estas poblaciones social y étnicamente homogéneas a principios del siglo XX es el producto de la situación de los campesinos polacos e irlandeses, de los pogromos antisemitas de Rusia y de otros elementos de la misma naturaleza.

Tampoco la explicación de las “relaciones sociales” en Chicago hay que buscarla solamente en Chicago como fenómeno urbano, sino en un contexto mucho más amplio. ¿El comportamiento de los emigrados polacos, cuyas cartas a los padres en el caso de las familias que quedaron en Europa⁴ en 1918-1920 los sociólogos americanos Thomas y Znanicchi han estudiado, era consecuencia de su pertenencia de origen —el campesinado polaco—, de su situación de ciudadanos de los Estados Unidos o, más probablemente, de una síntesis de las dos?

Estas cuestiones determinan un replanteo del segundo postulado. Como dice Manuel Castells, a propósito de la ciudad:

El espacio es determinado más que determinante: desde el momento en que se descompone el contexto urbano, incluso en categorías tan vastas como las clases sociales, la edad o “los intereses”, los procesos que parecen ser característicos de la unidad urbana se especifican por su relación con otros factores.⁵

¿Debemos llegar a la conclusión de la imposibilidad metodológica del estudio del medio? No, si se tiene conciencia de la arbitrariedad relativa del recorte de la realidad social y si se sitúa este “medio” estudiado en un contexto de determinantes más globales. Por eso, uno de los problemas centrales del estudio del medio es el trazado de las “fronteras” entre el medio y el exterior. Antes de abordar esta cuestión, es preciso subrayar que el estudio del medio permite a los trabajadores sociales sistematizar un capital de conocimientos sobre su terreno de intervención, adquirido empíricamente; se trata de organizar, de completar, de objetivar estos conocimientos gracias a las herramientas teóricas y técnicas de la sociología. Si pueden tomar distancia con respecto a su práctica cotidiana (y para ello son necesarias condiciones materiales, principalmente la disponibilidad de tiempo), los trabajadores sociales, por su posición de observadores participantes, están bien situados para realizar un estudio en profundidad del medio. La posición de observador participante es generalmente aquella que permite un conocimiento en profundidad del terreno, hasta tal punto que algunos sociólogos y etnólogos se han situado en ella para llevar a cabo sus investigaciones, como lo señalan, por ejemplo, Paul Lazarsfeld, Marie Jahoda, y Hans Zeisel en el prefacio de su notable estudio sobre el desempleo durante los años treinta en una pequeña ciudad austríaca:

Nuestra convicción del interés que presenta este material no habría podido ser suficiente para reunirlo. Hemos tenido que recurrir a un procedimiento metodológico preciso y nuestro principio constante ha sido que ninguno de nosotros o de nuestros colaboradores debía seguir siendo en Marienthal un periodista o un observador, sino que todos debían integrarse lo más naturalmente posible en la vida de la colectividad, eventualmente desempeñando una función útil a la población.⁶

2. ¿Dónde trazar las fronteras?

Sobre esta cuestión, las necesidades teóricas y los imperativos de la práctica no siempre se adaptan. Teóricamente, sería preciso constituir el medio como objeto de estudio delimitando en un continuo un espacio socioespacial dotado de características particulares y notables, que nos permitan decir que constituye una unidad social. Se trataría, pues, de producir indicadores que definan lo que es una unidad social. Una definición del "medio" objeto de estudio podría ser la siguiente:

Nuestra unidad de análisis es la comunidad, definida como un grupo humano que vive en un área específica y que posee una densidad de relaciones para las funciones de producción, de administración, de educación, de esparcimiento, etc., mayor que la que posee con el exterior y que se autoidentifica con el lugar como grupo de pertenencia.⁷

Pero es muy raro que los trabajadores sociales puedan delimitar su terreno en función de criterios teóricos. Intervienen, en efecto, en un entorno erizado de fronteras administrativas diversas: mapa escolar, comuna, sectores PMI, sectores de los diversos servicios sociales, sectores hospitalarios, etc.

Toda delimitación del terreno va a tropezar con esta mezcla de fronteras ya existentes. Entre estas delimitaciones administrativas, hay pocas que sean pertinentes para analizar una realidad social relativamente homogénea. La única delimitación administrativa que corresponde, en Francia, a una cierta unidad social es la comuna; en efecto, a causa de su duración histórica, sobre un territorio bien delimitado, las comunas han adquirido generalmente

rasgos característicos, que engendran sentimientos de pertenencia. Toda persona ha “nacido en alguna parte”, como cantaba Georges Brassens,⁸ y esta “alguna parte” produce una identidad, excepto cuando la comuna ha sido profundamente transformada por recientes operaciones de urbanismo que han modificado intensamente sus características demográficas. La dimensión comunal permite a la vez establecer fronteras “seguras” para la extensión del estudio del medio y revelar en este marco socioespacial las fuerzas macrosociales actuantes en el curso de un período histórico determinado.

¿Qué es una comuna? Un territorio trabajado por la historia, una sociedad tributaria del espacio. Esta sociedad no podría ser considerada solamente como una población. Es un organismo que dispone de una *politeia*, es decir, de instituciones y de una vida pública. Es una sociedad compuesta por clases sociales. Las energías sociales están aquí en acción. Las vidas se arraigan en ella, se desarrollan, se viven. Una comuna es una unidad compleja. Pero es al mismo tiempo una célula en un gran cuerpo social. Estos dos caracteres son indisolubles. Al igual que el individuo biológico reenvía a la especie genérica, el individuo sociológico reenvía a la sociedad en general. Nuestra investigación debe, pues, hundirse en los caracteres singulares de la microsociedad comunal y abrirse a la inteligencia de la macrosociedad.⁹

Empíricamente, para marcar las fronteras de otro terreno que no sea la comuna, deben ser retenidas dos series de consideraciones:

- consideraciones relativas a la naturaleza del medio a estudiar;
- consideraciones relativas a los objetivos de intervención.

a. Consideraciones relativas a la naturaleza del medio a estudiar

El criterio esencial para delimitar un “medio” es la densidad de las relaciones. El medio se define como el espacio donde las relaciones son más intensas. Para medir esta densidad de relaciones, se pueden considerar varios indicadores:

- la frecuentación de servicios colectivos tales como comercios, administración, etc.;
- la frecuencia de desplazamientos internos (más importante que la frecuencia de desplazamientos externos);
- la zona que produce para un mercado central en zona rural;
- la importancia de las relaciones de vecindad, de las actividades de tiempo libre.

Se pueden elaborar otros indicadores. Es importante notar que el "medio" definido como unidad social no es el mismo para todas las categorías de la población. El medio de los niños estará delimitado por la escuela y algunas calles o bloques de inmuebles; el medio de las amas de casa estará delimitado por los comercios y otros diversos servicios de uso cotidiano; el medio para las personas activas incluirá el lugar de trabajo, etc.

El "medio" no es, pues, una "realidad objetiva", es una realidad construida. Así, si estudiamos un barrio de una ciudad, éste puede tener una realidad urbanística, sobre todo si es un barrio nuevo, y no tener una realidad social. Es lo que demuestra un estudio sobre un barrio nuevo de la ciudad de Lorient:

Si admitimos por comodidad que el barrio es una unidad espacial producida por quienes residen en él, más que por los urbanizadores, incluso si estos últimos pueden favorecer su emergencia, Kervenanec no existe como barrio autónomo, ni en la práctica social de sus habitantes ni en sus percepciones.

Varias razones pueden explicar esta ausencia en un lugar que, de lejos, se ve como homogéneo:

- la mayoría de los nuevos residentes no han expresado su preferencia por esta ciudad con respecto a cualquier otra [...];
- el recién llegado a Kervenanec se construye desde su llegada una estrategia de retorno que puede transformarse en sueño o en pesadilla si no encuentra alimento para su concreción [...];
- la observación de la sociabilidad de los residentes de Kervenanec muestra una orientación mayoritariamente centrífuga de las relaciones personales intensas, en una proporción de una en la ciudad por dos fuera de la ciudad, y esto incluso después de varios años de residencia [...];

- el territorio de identificación del habitante de Kervennec es mucho más amplio que la ciudad, y engloba la ciudad de Lorient y las comunas vecinas donde ha vivido, residido y por donde continúa circulando una vez instalado en la ciudad [...].¹⁰

b. Consideraciones relativas a los objetivos de intervención

Los trabajadores sociales no comienzan una intervención en un terreno virgen de toda intervención anterior. Dependen de los objetivos y el mandato de su servicio empleador, y de las políticas sociales desarrolladas a nivel comunal, departamental, regional y nacional. Todo esto predelimita, se trate de un espacio territorial o un espacio social. Es en el interior de esta predelimitación donde el trabajador social deberá construir su objeto de estudio, el terreno sobre el que practicará un estudio de medio. Así, dependiendo de que la intervención tome como meta un espacio o un grupo de población, y de la voluntad del trabajador social de dirigir lo esencial de sus esfuerzos hacia un espacio socialmente indicado (un barrio desfavorecido, por ejemplo) o hacia una fracción de población socialmente distinguible (minorías étnicas, por ejemplo), el estudio del medio tratará sobre un barrio, una zona, una ciudad, un conjunto de aldeas o una fracción de la población. Esto supone que el trabajador social formule la hipótesis de que la clave explicativa dominante del comportamiento de las personas que atiende se encuentra en la pertenencia a un espacio geográfico determinado o a un grupo social.

El procedimiento del trabajador social que quiere hacer un estudio del medio será, pues, el siguiente:

- 1) Existe una impresión difusa, una idea vaga de que el comportamiento de una fracción importante de la población en la cual interviene proviene de su pertenencia a un territorio o a un grupo social.
- 2) Partiendo de esta impresión, tratará de confirmarla haciendo un análisis sistemático de su clientela. Esto le permitirá una primera confirmación o invalidación.
- 3) El análisis de la clientela y un primer trabajo de documentación van a ofrecer los elementos que permitan proceder a la delimitación del "medio".

- 4) En el interior del medio así delimitado, el trabajador social procederá a realizar un inventario y un análisis de los diferentes elementos constitutivos de aquél. Tendrá, de este modo, una visión afinada de cada uno de estos elementos.
- 5) Como en un rompecabezas, el último procedimiento consistirá en reconstruir los diferentes elementos analizados para determinar cuál es la dinámica social del medio estudiado.

3. Los esquemas de análisis

Para estudiar el medio, es necesario construir un esquema de análisis que permita aislar los indicadores a tener en cuenta en el proceso de investigación. La elaboración de este esquema está condicionada por la naturaleza del medio estudiado y los objetivos de la investigación. No hay un esquema universal, aplicable a cualquier terreno o a cualquier momento. No obstante, se puede decir que, antes de la elaboración de un esquema específico, es indispensable un estudio morfológico del terreno. Por otra parte, se puede orientar la construcción del esquema en tres perspectivas diferentes:

- la perspectiva sectorial: siguiendo los diversos sectores de la vida social;
- la perspectiva cronológica: siguiendo el desarrollo de las "edades de la vida" o los diversos momentos de la vida de una comunidad;
- la perspectiva estructural: siguiendo la huella dejada por una situación determinada en el conjunto de una población.

a. El estudio morfológico

Éste se despliega en tres dimensiones: geográfica, histórica y demográfica.

Dimensión geográfica

El objetivo es situar el marco geográfico del terreno a fin de analizar su incidencia sobre las relaciones sociales de los habitantes. Esta incidencia varía según la naturaleza del terreno estudiado. Las diferentes características físicas no influirán en un medio rural de la misma manera que en un medio urbano. Una de las primeras etapas de este estudio consiste en definir si se trata de un medio urbano, rural o semirural. Esta definición se lleva a cabo a partir de indicadores tales como la densidad de población y el tipo de actividad económica.

Las estructuras físicas y humanas fundamentales, a las que importa tener en cuenta en el análisis, pueden ser clasificadas en diferentes grupos. En primer lugar, se trata de situar el terreno con relación a los datos referidos a la circulación: relieve, vías de agua, carreteras, vías férreas, costa marítima y puertos, aeropuertos; esto permite medir las facilidades de circulación ofrecidas a los habitantes. A continuación, vendría un análisis en relación con el modo de ocupación del terreno; el clima, el tipo de hábitat (disperso o concentrado) determinan ciertos aspectos del modo de vida. Finalmente, se puede pasar al análisis de los tipos de actividad ligados a ciertas limitaciones físicas. La naturaleza de los suelos, las eventuales riquezas del subsuelo, la vegetación, unidas a las características precedentes, determinan un cierto tipo de actividad económica.

Dimensión histórica

Los trabajadores sociales no tienen que transformarse en arqueólogos o historiadores para buscar en un pasado lejano las claves explicativas del presente. En esta dimensión, lo que hay que retener es el impacto de ciertos hechos históricos sobre el comportamiento y las actitudes de los individuos actuales. Al dar cuenta de un estudio etnológico sobre una pequeña ciudad costera de la Camargue, el investigador precisa claramente esta relación con el pasado:

Las diversas preguntas que hemos planteado a las series de archivos han sido hechas a partir de aquellas que nos plantean y se plantean a veces los habitantes de Port Saint-

Louis. El pasado nos interesa, entre otras razones, porque les interesa a ellos y en bastantes aspectos aún es de actualidad.¹¹

La primera tarea, después de haber reunido un mínimo de documentación histórica, será investigar cuáles han sido los acontecimientos que han marcado el terreno estudiado. Para ello, más que buscar en los archivos, sería mucho mejor escuchar las conversaciones informales, eventualmente indagar en los proverbios y las expresiones populares, leer las páginas locales de los periódicos regionales. La designación peyorativa de los habitantes de la ciudad vecina puede revelar una larga tradición de oposición entre dos ciudades o dos pueblos, oposición que se manifiesta aun en ciertas actitudes. La utilización de un apellido seguido de las terminaciones "ista" o "iano" puede revelar la existencia de una corriente política local aún presente (los alcaldes que se suceden de padres a hijos en ciertos pueblos, e incluso en grandes ciudades) o de fisuras importantes en el seno de la población (fenómeno de "clan"). En este caso, lo importante para el trabajador social no es verificar en el pasado si los hechos son reales o míticos, sino calibrar cómo estos hechos son reinterpretados y actualizados, cuál es su influencia.

Dimensión demográfica

El número y las características demográficas de los habitantes son uno de los datos de base de todo estudio de medio. En esta dimensión, no sólo importan los datos brutos sino, sobre todo, su evolución durante un período lo bastante prolongado como para indicar las tendencias demográficas.

Los principales indicadores que deben retenerse son:

- número de habitantes;
- distribución por sexo;
- distribución por edad (pirámide de edades);
- natalidad y mortalidad;
- nupcialidad (sabiendo que un mismo fenómeno —como la tasa de matrimonios— tiene, en épocas distintas, significaciones no comparables, si comparamos el porcentaje de personas casadas en 1930 con el de personas casadas en

1980, esto tendrá poca significación demográfica; la comparación deberá ser: porcentaje de personas casadas en 1930 y porcentaje de personas casadas + personas que viven en concubinato en 1980);

- población activa.

Estos indicadores (los más fácilmente accesibles) deben ser correlacionados a fin de proporcionar un buen conocimiento de las evoluciones demográficas.

A estos datos de base se pueden añadir otros indicadores, elegidos en función de los objetivos del estudio y de las características de la población, tales como:

- distribución en función del origen (lugar de nacimiento);
- movimientos de inmigración y de emigración;
- distribución por nacionalidades.

b. Perspectiva sectorial

Este tipo de perspectiva se utiliza cuando se pretende un conocimiento exhaustivo del terreno, cuando el trabajador social quiere conocer las líneas de fuerza que estructuran el terreno, determinar los puntos sobre los que va a intervenir. No se puede determinar a priori lo que es importante y lo que no lo es. Un estudio del medio a partir de este tipo de delimitación implica, pues, un importante trabajo de reunión de datos, una ausencia de hipótesis precisas sobre los modos de constitución de las relaciones sobre el terreno. En este sentido, se trata de realizar un "estudio", es decir, la descripción más amplia, más completa, más enciclopédica posible de un objeto —en este caso, un terreno—, mientras que otras aproximaciones —que veremos más adelante— se acercan a la "investigación" *stricto sensu*.

El principio de base es delimitar la vida social según sus diversas dimensiones y explorar sistemáticamente cada una. Las dimensiones consideradas son las siguientes:

- trabajo;
- comercio;

- hábitat;
- formación;
- esparcimiento y cultura;
- salud y bienestar social;
- vida política;
- vida religiosa.

En cada una de estas dimensiones, el objetivo es acumular el máximo de conocimientos a través de diversos medios de investigación, que van desde el tratamiento de documentos estadísticos hasta la observación directa. Los trabajadores sociales que realizan tal estudio efectúan una serie de ocho fotografías con un objetivo de gran ángulo de visión. A continuación, un examen de cada fotografía permitirá recomponer la realidad social y extraer los elementos sobre los que podrá apoyarse su intervención.

Trabajo

La primera pista de encuesta abarca la población activa y el mercado de trabajo. Los indicadores principales son:

- distribución de la población activa por sector de actividad y su importancia en relación con la población global;
- oferta y demanda de empleo (por edad, sexo, calificación);
- migraciones ligadas al trabajo (movimiento de población activa entre la zona abordada y su entorno próximo y lejano);
- mano de obra extranjera: proporción y características de los empleos;
- evolución probable del mercado de trabajo.

La segunda pista engloba las empresas y las fuentes de trabajo:

- inventario de empresas y lugares de implantación;
- tipo de actividad de las empresas (administración, comercio, industria, servicios, agricultura) y personal;
- para las empresas agrícolas, distribución de éstas según la superficie de explotación y el tipo de producción;

- evolución de estas empresas (cierre, recesión, desarrollo) y transformación de su tipo de actividad;
- zonas industriales o artesanales creadas o en proyecto, número de empresas instaladas o que han de instalarse en estas zonas.

La tercera pista aborda las condiciones de trabajo y su impacto social:

- duración del traslado al lugar de trabajo y medios de transporte (individuales o colectivos);
- duración del trabajo y distribución en el tiempo (horario variable, etc.);
- tasa y frecuencia de los accidentes de trabajo;
- número de huelgas y conflictos de trabajo;
- implantación sindical (sectores sindicales, delegados de personal, comités de empresa);
- salarios: tasa media en función de edad, sexo y calificación, medida del diferencial de salario entre los inferiores y los más elevados;
- inventario de las actividades culturales, de esparcimiento, sanitarias y sociales (mutuales, centros de salud, etc.) ligadas a la vida del trabajo.

Comercio

Una encuesta sobre la vida comercial se centrará en los siguientes puntos:

- distribución geográfica de los servicios y comercios al por menor;
- existencia de mercados, centros comerciales, ferias, y su frecuentación;
- frecuencia de cierres y aperturas de comercios;
- número de quiebras y frecuencia de los cambios de propietarios;
- transformaciones frecuentes o no de las instalaciones comerciales;

- hábitos de compra de los consumidores (tiempos y lugares)
- lista de los grupos y asociaciones de comerciantes y consumidores.

Hábitat

En este sector, el objetivo es analizar cómo se inscriben las relaciones sociales y políticas urbanas en el marco construido. El estudio de este marco tratará sobre los siguientes puntos:

- número y tipos de viviendas (antigüedad, colectiva/individual, número de habitaciones, insalubridad, confort);
- distribución del hábitat en el espacio y fenómenos de segregación social;
- densidad de población, zonificación urbana;
- proyectos de construcción;
- albergues: número, tipo de población, capacidad de acogida;
- viviendas sociales: número y características;
- número de personas en lista de espera para las viviendas sociales;
- tasa de rotación de los habitantes (principalmente en las viviendas sociales);
- grupos y asociaciones ligadas al hábitat: asociación en defensa de los inquilinos y en defensa del medio ambiente;
- transportes públicos: líneas y horarios;
- red de carreteras.

A partir de aquí, es preciso ampliar el estudio a las representaciones sociales nacidas de este marco construido, es decir, estudiar los estigmas sociales —atribuidos por los otros e interiorizados por los habitantes— de ciertas zonas. El lugar de residencia sitúa siempre a una persona en una categoría social bien definida y condiciona las actitudes frente a esta persona: habitar el distrito XVI de París o una urbanización de tránsito de una ciudad de los alrededores provoca un etiquetaje social que puede estar preñado de consecuencias para las personas, aunque sólo sea en el mercado de trabajo.

Formación

El estudio trata sobre las instituciones de formación y su público:

- inventario de los establecimientos de formación y su ubicación geográfica, su personal, el contenido de la enseñanza, la esfera de pertenencia (públicos/privados);
- población en edad escolar;
- tasa de éxito/fracaso en los diferentes exámenes;
- movimientos migratorios ligados a la escolaridad (alumnos que van a otra zona o que vienen a la zona abordada) por tipo de formación;
- actividades paraescolares (cantinas, centros recreativos al aire libre...);
- asociaciones de padres de alumnos y asociaciones de estudiantes, sindicatos de docentes;
- centros de formación específicos para adultos (inventario, efectivos, características).

Tiempo libre y cultura

Antes de referir a los indicadores de esta dimensión, se impone una definición de los términos. En lo que respecta al tiempo libre, retomemos la definición de Joffre Dumazedier:

El tiempo libre es un conjunto de ocupaciones a las cuales el individuo puede dedicarse de buen grado, sea para descansar, sea para divertirse, sea para desarrollar su participación social voluntaria, su información desinteresada, después de liberarse de todas sus obligaciones profesionales, familiares o sociales.¹²

Para la cultura, utilizaremos este término en su acepción común,¹³ que remite a la gratuidad del acto y se aproxima a la definición de tiempo libre mencionada arriba.

Partiendo de allí, es importante subrayar que el tiempo libre y la cultura no son actividades que el encuestador define como tales, sino que son así calificadas por las personas objeto de la in-

vestigación. Por ejemplo, una misma actividad puede ser, para una persona, una actividad cultural o de esparcimiento, y para otro, una obligación. Según el contexto y la persona, pescar con caña u ocuparse del huerto pueden ser actividades lúdicas o esenciales para la supervivencia. Teniendo en cuenta lo que precede, los aspectos a analizar son:

- tipología de las actividades culturales y de tiempo libre;
- distribución de las actividades culturales y de tiempo libre en función de las características de quienes las practican (edad, sexo, profesión, residencia);
- distribución de las actividades culturales y de tiempo libre en el espacio y en el tiempo;
- impacto de las actividades culturales o de tiempo libre sobre el conjunto de una población (equipo de deportes, por ejemplo);
- inventario de las asociaciones socioculturales y deportivas;
- inventario de los equipamientos, su implantación, su frecuentación, radio de acción.

Salud y bienestar social

El procedimiento consiste en realizar el inventario de las acciones llevadas a cabo y considerar el análisis de la situación a fin de determinar las características de la política social y de su adecuación. En este análisis, importa tener en cuenta las características demográficas de la población y prever su evolución, principalmente en lo que concierne a la pirámide de las edades (una población que envejece no necesita la misma política social que una población joven). Por otra parte, es preciso señalar que la respuesta a ciertas situaciones sociales no pasa solamente por la acción social, sino también por una acción a otros niveles (económico, en particular). En la lucha contra la delincuencia, por ejemplo, se utiliza una política de prevención, pero esta última se tornará poco eficaz si no se obtiene ningún resultado en el aumento de la oferta de empleo. Dicho esto, los principales indicadores en materia de salud y bienestar social son:

- inventario de los equipamientos sanitarios y sociales, y su implantación;

- características de los equipamientos (público/privado, comercial/asociativo), de su tamaño (número de asalariados, tasa de frecuentación, capacidad de acogida);
- tipología de las necesidades cubiertas;
- análisis de los problemas dominantes y poblaciones implicadas: estado sanitario de la población, droga y alcoholismo, delincuencia, prostitución.

Vida política

El campo político está estructurado por una serie de organizaciones y de personas que le aportan sus características. Conviene indagar sobre los puntos siguientes:

- inventario de las organizaciones políticas, sus resultados electorales, su actividad, y de las organizaciones parapolíticas (clubes, organismos cívicos...);
- políticos electos (municipales, cantonales, diputados): pertenencia política, edad, profesión, lazos con la comuna (trabajo o no en el lugar, familia originaria o no de la comuna);
- análisis del presupuesto comunal;
- lazos entre la municipalidad y la población (reuniones públicas, conferencias organizadas, boletines municipales...).

Pero, para no limitarse a conocer sólo los fenómenos más visibles de este campo, es preciso ampliar el análisis a otras dimensiones. Así, es de sumo interés analizar correctamente las formas y las modalidades de lo que se podría llamar la "notabilización", es decir, la manera en que se "fabrican" los notables. En este marco, el estudio de las asociaciones es de gran interés. Éstas han llegado a ser, principalmente a nivel municipal, un lugar de producción de notables. No obstante, el término "asociación" recubre realidades diferentes. En una primera etapa, se puede adoptar la distinción de Geneviève Pujol entre asociación e institución: "La asociación es un grupo social organizado según reglas que dependen de la voluntad de sus miembros; la institución es un grupo social organizado según reglas independientes de la voluntad de sus miembros."¹⁴

Pero, cuando se examinan las asociaciones (bajo su forma jurídica de la ley de 1901 o asociaciones de hecho), que actúan a nivel municipal, esta definición no permite establecer una tipología operativa de aquéllas. Una clasificación que parta de su modo social de funcionamiento permite distinguir tres tipos de asociaciones: las asociaciones convivenciales (o "conviviales"), las asociaciones reivindicativas y las asociaciones estatales.*

Las *asociaciones* que denominamos *convivenciales* agrupan a un pequeño número de personas; son relativamente cerradas. Tienen como objetivo la realización de una actividad no ligada a la vida profesional (esparcimiento, cultura, solidaridad, etc.) por parte de algunas personas que mantienen lazos afectivos o de amistad. Se las puede comparar con ciertas formas de solidaridad local de la sociedad precapitalista (grupos de edad, de sexo, cofradía).

Las *asociaciones reivindicativas* son un agrupamiento de personas que tienen en común la voluntad de defender una reivindicación. La satisfacción de la reivindicación conlleva la desaparición de la asociación (Comité de defensa de X). Sin embargo, ésta puede mantenerse cuando la reivindicación es bastante amplia y global, según el modelo sindical (asociaciones ecologistas, familiares de vecinos, de inquilinos).

Las *asociaciones* que llamamos *estatales* actúan, de alguna manera, como vanguardia del aparato de Estado, desbrozando y preparando un terreno del que se hará cargo directa o indirectamente (por la financiación pública de la asociación) dicho aparato. Es el caso de las asociaciones del sector de la educación popular, del sector sanitario y social, de las federaciones deportivas. En esta clasificación se pueden igualmente incluir las asociaciones creadas por los poderes públicos por razones de comodidad administrativa o para ser utilizadas como "pantalla". Esta tipología permite clasificar las funciones de las asociaciones, pero no obligatoriamente las asociaciones mismas. Éstas pueden ser multifuncionales; así, una asociación puede ser a la vez reivindicativa y estatal (por ejemplo, una asociación barrial que gestiona un centro barrial con financiación municipal); de igual modo, puede ser convivencial y estatal (por ejemplo, una asociación deportiva que gestiona un equipamiento municipal). Además, a lo largo de su historia, una asociación

* Asociaciones creadas por las administraciones públicas que las sustituyen; sirven para facilitar la gestión financiera y del personal, que sería mucho más engorrosa si se hiciera dentro de las mismas estructuras públicas. (N. de T.)

ción puede pasar de un tipo a otro. Prácticamente todas las asociaciones estatales (excepto aquéllas de servicios administrativos o las asociaciones "pantalla") han sido reivindicativas o convivenciales (por ejemplo, las federaciones deportivas que, con el tiempo, pasan de ser un grupo pequeño que practica un deporte a organizaciones nacionales que administran equipamientos y que tienen decenas de asalariados, o las grandes asociaciones del sector sanitario y social).

Vida religiosa

En cierta medida, con los mismos métodos de análisis que los utilizados para la vida política, se pueden abordar, para el estudio de los fenómenos religiosos, los siguientes aspectos:

- inventario y localización de los lugares de culto;
- número de ministros de culto para cada religión;
- frecuencia de la práctica religiosa y características de los practicantes (edad, sexo, profesión);
- asociaciones y grupos ligados a una confesión, campos de actividad, reclutamiento, nivel de actividad;
- actividades sociales y culturales ligadas a los organismos religiosos.

A esto se puede añadir el análisis de los que podrían llamarse "grupos de pensamiento", que están, a veces, a caballo entre lo religioso en sentido estricto y lo político (los grupos de la francmasonería, por ejemplo).

c. Perspectiva cronológica

Este tipo de perspectiva debe privilegiarse cuando se quiere conocer un grupo humano con rasgos comunes fuertemente marcados que lo distinguen de los otros grupos. Esta aproximación se utiliza, por excelencia, cuando el objeto de estudio es un grupo étnico minoritario. Pero es también utilizable en el estudio de una aldea o de un grupo marginal. En este último caso, lo que fundamenta los rasgos comunes del grupo es la mirada de los otros, los procesos de estigmatización social.

No es en el interior de esta población privada a priori de denominador común donde se forma una especie de unidad, sino fuera de ella, en la percepción de la sociedad global, en la práctica social. La opinión pública califica a las personas en cuestión de marginales, asociales, inadaptados y, más recientemente, minusválidos sociales. Estos términos no describen un modo de vida. Sugieren una noción de peligro, de anormalidad. Designan a una parte de la sociedad como creyéndola capaz de algún acto aberrante y traducen así, tal vez, un miedo social latente. Tienen una misma significación, pues, a pesar de los matices etimológicos, son empleados de una manera bastante indiferenciada, a gusto de quienes los utilizan y según la preferencia de la época.¹⁵

La aproximación que presentamos aquí es de tipo etnológica. Se trata de realizar una investigación de exploración en un grupo, a fin de aislar los "hechos reveladores" de la vida de éste. Allí se encuentra toda la dificultad:

Finalmente, último problema, y no el menor, relacionado también con las categorías y los objetivos de la investigación: cómo descubrir los hechos reveladores. Los problemas que se plantean en los grupos humanos, colectividades o grupos más reducidos son complejos y se sitúan, a menudo, a nivel profundo. Nada indica al investigador cuáles son los criterios significativos. En una investigación de exploración, son, por definición, desconocidos. Sin duda, el investigador podrá acumular de antemano una documentación estadística sobre la composición de la población: edad, sexo y diversos factores como el nivel de vida, la instrucción, la evolución de las rentas, el número de televisores o de lavadoras. Estas cifras pueden ser reveladoras, permitir una hipótesis, pero ¿cómo sienten los miembros de la comunidad sus problemas?, ¿cómo los manifiestan? Es precisamente esto lo que se trata de descubrir, pero ¿por qué medio? ¿Cómo puede estar seguro el observador de que observa efectivamente procesos que presentan una unidad funcional y responden a una causa común, y no elementos sin relación entre ellos?

Ninguna técnica puede proporcionar certeza; sólo el conocimiento de sectores análogos, la experiencia y la reflexión pueden orientar al observador hacia el descubrimiento de lo que es importante y significativo.¹⁶

Uno de los primeros problemas que se le presentan al observador, antes de cualquier cuestión metodológica, es el de hacerse aceptar por el grupo objeto de la observación. La aceptación del grupo es la clave del acceso a la información, tanto más si este grupo está marginado y rechazado. En tal situación de investigación, el trabajador social tiene, a la vez, un lugar privilegiado e importantes dificultades. El lugar privilegiado lo tiene por su posición de intervención: no es un observador exterior que viene a observar fugazmente cómo vive el grupo. El trabajador social "forma parte del paisaje"; su presencia no es insólita, no tiene que justificarla. Pero esta posición de participante es también origen de dificultades: el trabajador social no es un "observador neutro"; tiene un mandato institucional. Todas sus interrogaciones serán relacionadas por las personas observadas con este mandato institucional. Detrás de las preguntas, se sospechan objetivos de intervención, y las respuestas corren el riesgo de depender más de las expectativas de la población que de su realidad vivida.

Además, es de desear que al equipo de trabajadores sociales que llevan a cabo este tipo de trámite se sumen observadores que no intervengan directamente en el medio estudiado.

Desde el punto de vista metodológico, el procedimiento que debe privilegiarse es la observación directa, tal como la describe Colette Petonnet:

Sobre el terreno, simplemente hemos compartido momentos cortos o largos de la vida cotidiana, según los acontecimientos, de las personas y en las casas; a través de las comidas, las técnicas del cuerpo, el duelo, el trabajo, el dinero, las relaciones, la otra dimensión aparece con claridad, poco a poco. Todas las informaciones nos han llegado directamente, sin intermediarios. Para evitar establecer relaciones sobre una base falsa, nos hemos abstenido de toda intervención, de toda acción que se pueda prestar a confusión. Hemos acordado a los hechos y a los gestos de la gente tanta importancia como a su palabra, aceptando todo lo que nos era dado ver y oír, sin forzar las defensas, sin cuestionamiento, según el modelo artesanal y lento del desciframiento etnológico. Pues toda su manera de ser es un lenguaje que este libro trata de restituir.¹⁷

En este "método artesanal", importa estar atento no sólo a las palabras y a los gestos de las personas observadas, sino también

a su modo de ocupación del espacio, a su empleo del tiempo; en una palabra, al conjunto de los momentos de la vida cotidiana restituidos a su entorno espacio-temporal.

En la recolección de datos, el cuaderno de notas —eventualmente bajo su forma modernizada del grabador magnetofónico, el video o la computadora— continúa siendo la principal herramienta. Se trata de acumular las observaciones registradas, sin selección previa. Si bien las herramientas sociológicas clásicas —como, por ejemplo, el cuestionario— no han de excluirse totalmente, la entrevista, registrada o no, es el instrumento privilegiado de recolección de datos. Con esta técnica, el observador puede recoger las “historias de vida”, que son un tipo de acercamiento adecuado a tal estudio del medio:

La recolección de las historias de vida se inscribe en una lógica inconsciente de la memoria colectiva y en el marco de una evolución profunda de los métodos y los principios de la creación estética y científica. Las historias de vida quieren hacer hablar a los “pueblos del silencio”, recogidas a sus representantes más humildes: desde el pastor de Limoges al emigrado, del obrero de fábrica al campesino “bambara” o al pastor “peul”.^{18*}

Este procedimiento abierto, sin esquema de análisis construido a priori, presenta, ciertamente, el riesgo de hundir al observador en lo circunstancial e impedirle tener una visión global del medio estudiado. Pero posibilita también una gran flexibilidad en la observación, permitiendo, entre otras cosas, no dejar de lado ninguna de las pistas de investigación inesperadas que pudieran surgir a lo largo del estudio. Al final, el observador se encuentra con una acumulación de hechos que debe clasificar, jerarquizar; en una palabra, aislar “hechos reveladores”.

El objetivo del estudio es la guía que permite una selección y una clasificación del material de observación acumulado. No existe ninguna manera estándar de clasificar. Cuando el grupo observado es suficientemente homogéneo, constituye una unidad social fuertemente tipificada; el modo de clasificación más simple consiste en seguir las “etapas de la vida”, reconstruir la vida del grupo en torno a los acontecimientos mayores que imponen ritmo a la vi-

* Ambas, tribus africanas. (N. de T.)

da social, desde el nacimiento hasta la muerte. Éste es un procedimiento bastante clásico en etnología, sobre todo para el estudio de las civilizaciones sin escritura, a fin de dar cuenta de una cultura particular. Estudiando a los montañeses Arapesh (una tribu de Nueva Guinea), Margaret Mead va del “nacimiento entre los Arapesh” al “matrimonio”, pasando por la “primera infancia”, el “crecimiento e iniciación del muchacho Arapesh” y “cómo crece y entra en noviazgo con una joven Arapesh”.¹⁹

Más próximo en el espacio, el estudio de Laurence Wylie sobre un pueblo de Vaucluse (llamado Peyrane), a principios de los años cincuenta, es un buen ejemplo de este enfoque de las “etapas de la vida”.²⁰ La lectura del índice de la obra da cuenta del modo de clasificación de los datos recogidos por el autor:

“A la búsqueda de Peyrane”:

I Peyrane y sus alrededores

II Peyrane y su pasado

“Crecer en Peyrane”:

III La primera infancia

IV En la escuela

V La adolescencia

“Problemas de la vida adulta”:

VI Instalación de la pareja

- la vivienda

- la familia

VII Ganar su vida

- cómo llegar a fin de mes

- el arte de reducir los gastos

- fracasos y éxitos en el plano económico

- el crédito

VIII Higiene y salud

IX Las relaciones sociales

X Peyrane y el mundo exterior

“Ocio de los adultos”:

XI En el café

- el propietario del café

- el juego de bochas

- el juego de cartas, la “belote”

- el cine
- XII En el hogar
- XIII Fiestas locales
 - las fiestas de antes
 - la Fiesta de Todos los Santos
 - la misa de Nochebuena
 - la fiesta de San Miguel
- XIV Las actividades de grupo
 - el banquete de los bomberos
 - las cooperativas
 - la sociedad de caza
- XV La distracción ideal
- “Pasar sus últimos días en Peyrane”:
- XVI La vejez

Por otra parte, el enfoque de este etnólogo estadounidense subraya la necesidad de una familiarización lenta con el lugar; para realizar su estudio, ha vivido con su mujer y sus hijos durante un año en el pueblo de Peyrane, y la frecuentación de sus hijos a la escuela primaria ha sido, para él, una preciosa fuente de información.

d. Perspectiva estructural

Este tipo de perspectiva se debe utilizar cuando el terreno está profundamente marcado por un fenómeno exterior dominante o por un “problema” muy presente. Este procedimiento implica que los trabajadores sociales realizan el estudio del medio construyendo una hipótesis sobre la dominante de éste. La hipótesis será afirmar que el tejido de relaciones sociales, las vivencias de las personas, sus actitudes y conductas tienen que ver con un modelo de explicación que hace intervenir una “causa” central predominante. El estudio se desarrollará, pues, en el siguiente modo interrogativo: ¿cuáles son los “efectos” de esta “causa” sobre los fenómenos sociales observados? Esta pregunta implica una investigación sobre el período anterior, para permitir que se midan correctamente los cambios introducidos. En este procedimiento, el campo de estudio debe permanecer muy abierto, y el equipo de investigación

ha de progresar en el descubrimiento del terreno sin un marco rígido previo que seleccione los objetos de investigación.

Tal "investigación por focalización sobre los sectores claves", como Edgar Morin define este tipo de procedimiento, debe construir sobre la marcha las categorías de observación y de clasificación de los datos.

Por otra parte, para llevar a cabo este procedimiento, la participación del investigador en el terreno es indispensable, lo que constituye la ventaja del trabajador social sobre el sociólogo que sale en expedición desde su laboratorio. Con alrededor de treinta años de intervalo, en contextos distintos y sobre objetos de investigación diferentes, se encuentran las mismas afirmaciones en dos investigaciones sociológicas notables: la de Paul Lazarsfeld, Marie Jahoda y Hans Zeisel, sobre las consecuencias del paro en una pequeña ciudad austríaca de los años treinta, y la de Edgar Morin, sobre las consecuencias de la modernización de la agricultura en una ciudad bretona de los años sesenta.

Así, Edgar Morin afirma:

Nuestro método se ocupa de encerrar el fenómeno (observación), reconocer las energías (praxis), provocarlo en los puntos estratégicos (intervención), penetrarlo por la intimidad individual (entrevista), interrogar el acto, la palabra, las cosas. A través de cada uno de estos procedimientos, se encuentra planteado el problema metodológico fundamental: la relación entre el investigador y el terreno. No se trata solamente de una relación sujeto-objeto. El terreno es humano. La investigación es a la vez sujeto y objeto, y no se puede eludir el carácter intersubjetivo de toda relación de hombre a hombre. Pensamos que la relación óptima requiere a la vez, por una parte, distanciamiento y objetivización con respecto al objeto de la investigación; por otra parte, participación y simpatía con respecto al sujeto investigado. Como el sujeto investigado y el objeto de la investigación se confunden, nos vemos obligados a ser dobles.²¹

En tal procedimiento, los trabajadores sociales están extremadamente bien situados. Su posición de observadores-participantes les permite acumular las observaciones y ampliar los cuestionamientos sobre las consecuencias del fenómeno estudiado. Su

mandato institucional pesa menos en este tipo de enfoque que en el anterior. Es preciso, no obstante, que la población sea ampliamente informada de la existencia de este estudio, de sus objetivos. Si la elección del objeto de la investigación es reconocida como importante por la población, algunas personas pueden llegar a ser informadores privilegiados.

En efecto, la diferencia entre un estudio llevado a cabo por un equipo de investigadores profesionales y otro realizado por un equipo de trabajadores sociales —sobre temas idénticos— es, por lo general, claramente percibida por la población. El estudio de los investigadores profesionales es vivido como carente de toda repercusión concreta, mientras que los habitantes de un barrio saben que una investigación sobre éste realizada por trabajadores sociales tendrá repercusiones directas en la vida del barrio. Ésta es una ventaja para la recolección de datos, pero es también un riesgo, pues los trabajadores sociales que realizan un estudio pueden dejarse llevar por el discurso de los informadores privilegiados y convertirse en un elemento de una estrategia de determinados grupos sociales. De allí la importancia de multiplicar las fuentes de información, las categorías de poblaciones encuestadas, de utilizar diversas técnicas de investigación, que pueden ir desde una entrevista de grupo bastante informal en un “bar” o alrededor de una buena mesa a un cuestionario estandarizado.²²

La dificultad para este tipo de enfoque no está en la recolección de datos, en el trabajo sobre el terreno (allí las dificultades son más bien de orden material): se encuentra en la determinación de la “causa” central predominante.

Ciertos fenómenos constituyen datos de una gran visibilidad social y no es, entonces, difícil dirigir la atención sobre lo que domina el paisaje social. Cuando, en una pequeña ciudad, la empresa que emplea a más del 75 % de la población activa cierra sus puertas y se genera un contexto global de desempleo, no es arriesgado plantear la hipótesis de que todos los aspectos de la vida social de esta pequeña ciudad van a estar marcados por las consecuencias del desempleo. Se trata de un fenómeno brutal, en un contexto de crisis económica.

Pero hay otros fenómenos que se desenvuelven en períodos más prolongados: la transformación de la agricultura en una región se desarrolla a lo largo de varios años. Sólo después de un proceso acumulativo de pequeños cambios, es posible medir las consecuencias de la modernización de la agricultura.

Hay también fenómenos “invisibles” que tan sólo salen a la luz a consecuencia de una investigación o, por lo menos, de una fuerte intuición. Para formular la hipótesis de que el comportamiento de los habitantes de un barrio está fuertemente determinado por la imagen de ellos mismos que les devuelven los habitantes de la ciudad, es preciso un largo período de “inmersión” en este barrio, de familiaridad con los habitantes. Esta inmersión, esta familiaridad la tienen profesionalmente los trabajadores sociales. Por sus múltiples contactos con la vida de un barrio, de un territorio, poseen un conocimiento intuitivo de la realidad de ese barrio; conocimiento que se intenta confrontar con el de otros profesionales, a fin de construir hipótesis sobre lo que distingue al barrio. En relación con el etnólogo que visita una tribu de la selva amazónica o con el sociólogo que investiga sobre una ZUP,* el trabajador social tiene la inmensa ventaja de conocer el campo de estudio. También tiene inconvenientes: ausencia de mirada nueva, “ingenua”, ausencia de sorpresa (fuente de preguntas); en una palabra, falta de distanciamiento, de la famosa “ruptura epistemológica” del procedimiento científico en ciencias sociales. La constitución de un equipo de investigación y el rigor metodológico permiten paliar estos inconvenientes y hacer fructíferas las ventajas de la posición de observador-participante.

Notas bibliográficas

1. Un libro ha publicado la traducción francesa de un cierto número de textos de los teóricos de la escuela de Chicago. Yves Grafmeyer e Isaac Joseph, *L'école de Chicago. Naissance de l'écologie urbaine*, París, Aubier, RES, Champ Urbain, 1984.
2. Una aproximación a la corriente culturalista es presentada por el sociólogo francés Michel Dufrenne en su obra *La personnalité de base*, París, PUF, 1966.
3. Ezra Park, Robert, “La ville, phénomène urbain”, en Yves Grafmeyer e Isaac Joseph, *L'école de Chicago*, op. cit., p. 181.
4. Thomas, William y Znanicchi, Florian, *The Polish Peasant in Europe and America*, 2 vols., Nueva York, Octagon Books, 1974.
5. Castells, Manuel, “Y a-t-il une sociologie urbaine?”, en *Sociologie du Travail*, N.º 1/68, Le Seuil, p. 77.

* Zone à Urbaniser en Priorité: zona de urbanización prioritaria. (N. de T.)

6. Lazarsfeld, Paul; Jahoda, Marie, y Zeisel, Hans, *Les chômeurs de Marienthal*, París, Ed. de Minuit, 1981, p. 28.
7. Forni, Floreal, "Un esquema de análisis sobre la estructura de comunidades en el marco de la sociedad nacional", *Hoy en el Servicio Social*, N.º 5-6, Buenos Aires, Ecro, enero-febrero de 1966, p. 25.
8. "Ballade des gens qui sont nés quelque part."
9. Morin, Edgar, "La démarche multidimensionnelle en sociologie", en *Sociologie*, París, Fayard, 1984, p. 165.
10. Prado, Patrick, "Espaces voulus, espaces vécus", en *Sociologie du Travail*, N.º 2/83, Dunod, p. 197.
11. Gontier, Claudie, "Port Saint-Louis-du-Rhône, une ville en quête de son image", *Sociologie du Sud-Est*, N.º 31-32, Association des sociologues du Sud-Est, Aix-en-Provence, enero-junio de 1982, p. 28.
12. Dumazedier, Joffre, "Travail et loisir", en Friedmann, Georges y Naville, Pierre, *Traité de sociologie du travail*, tomo 2, París, Armand Colin, 1962, p. 341.
13. Las definiciones sociológicas de este término son mucho más extensivas y reenvían al sistema social global. Entre las múltiples definiciones, retendremos la del sociólogo George Granai:
 "La cultura es el conjunto de expresiones de las relaciones entre los hombres. Estas expresiones son de dos órdenes:
 - simbólicas: la palabra es el símbolo del objeto que designa, no un calco o una foto de este objeto, ni una señal. La palabra designa el objeto, opera una transposición del objeto de mi experiencia a un plano radicalmente diferente de esta experiencia efectiva;
 - representadas por la herramienta: una herramienta es la mediación entre el técnico y su medio. El hombre transforma su medio natural porque no está en contacto inmediato con él, con las manifestaciones simbólicas o materiales de la experiencia de los hombres" (*Introduction a la sociologie*, curso policopiado por el grupo de estudiantes de sociología de Aix-en-Provence, 1962/1963).
14. Poujol, Geneviève, "La dynamique sociale des associations", *Les Cahiers de l'animation*, N.º 39.
15. Petonnet, Colette, *On est tous dans le brouillard. Ethnologie des banlieues*, París, Galilée, 1979, p. 16.
16. Grawitz, Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, París, 5.ª ed., Dalloz, 1981.
17. Petonnet, Colette, op. cit.
18. Poirier, Jean; Clapier-Valladon, Simone, y Raybaut, Paul, *Les récits de vie. Théorie et pratique*, París, PUF, Col. Le Sociologue, 1983, p. 23.
19. Mead, Margaret, *Moeurs et sexualité en Océanie*, París, Plon, Col. Terre Humain, 1982 (edición de bolsillo).

20. Wylie, Laurence, *Un village du Vaucluse*, Paris, Gallimard, Col. Témoins, 1969.

21. Morin, Edgar, *Commune en France. La métamorphose de Plodémet*, Paris, Fayard, 1967 (reeditado por "Livre de Poche"). Lazarsfeld, Paul; Jahoda, Marie, y Zeisel, Hans, *Les chômeurs de Marienthal*, Paris, Ed. de Minuit, 1981.

22. Sobre los métodos "heterodoxos" de investigación, citemos de nuevo a Edgar Morin: "En la mayor parte de nuestros procedimientos, la falta de simpatía es un obstáculo grave para la comunicación. Hemos querido estimular los factores de simpatía recíproca utilizando la 'combibendalité' (N. de T.: neologismo francés que hace referencia al acto de beber con, de compartir la charla que surge en torno a un vaso) y la 'commensalité' (N. de T.: ídem, pero aquí la protagonista es la comida). La 'combibendalité' se impone por todas partes, pero en Plodémet más que en otros lugares. El 'copeo' es microfórum, lugar de camaradería. El hombre que bebe en país 'bigouden' es estimado por su valor viril y naturalizado bretón. La 'commensalité', es decir, la (buena) comida compartida, es un lugar de calor sociológico. Por un lado, mi órgano hepático se resiente de investigaciones anteriores en comunicación humana; por otro, los servicios financieros no comprenden que el gasto gastronómico es una inversión sociológica" (Edgar Morin, *Commune de France. La méthamorphose de Plodémet*, op. cit.).

ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES

1. ¿Instituciones u organizaciones?

En el lenguaje de los trabajadores sociales, la palabra “institución” es de uso frecuente para designar a su servicio empleador —y se habla entonces de “condicionantes institucionales”— o a los grandes servicios que estructuran el campo del TS, las “instituciones sanitarias y sociales”. Además de esta connotación bastante administrativa, el término alude, desde el período posterior a 1968, a una corriente teórica —el análisis institucional— que ha tenido amplia difusión entre los trabajadores sociales. Y, finalmente, en los centros de formación, el sociólogo encargado de curso hablará de la “institución familiar” y utilizará una de las múltiples definiciones sociológicas de la institución.

A causa de la polisemia que presenta el término, nos ha parecido preferible reservar para el concepto de institución la definición extensiva clásica y utilizar el concepto de organización.

La definición clásica de “institución” a la que nos referimos es la que establecieron Mauss y Fauconnet en los inicios de la sociología en Francia:

Las instituciones son un conjunto de actos o ideas instituidas que los individuos encuentran ante ellos o que más o menos les son impuestas. No hay ninguna razón para reservar exclusivamente, como se hace de ordinario, esta expresión a las agrupaciones sociales fundamentales. Entendemos, pues, por esta palabra tanto los usos y los modos, los prejuicios y las supersticiones, como las constituciones políticas o las organizaciones jurídicas esenciales, pues todos estos fenómenos son de la misma naturaleza y no difieren más

que en grado. La institución es, en suma, en el orden social lo que la función es en el orden biológico y, al igual que la ciencia de la vida es la ciencia de las funciones vitales, la ciencia de la sociedad es la ciencia de las instituciones así definidas.¹

Si la ciencia de la sociedad es la sociología, ésta, con una definición tal de las instituciones, deviene ciencia de las instituciones.

En oposición a este concepto tan extensivo de institución, el de organización es mucho más restrictivo. Al igual que las instituciones, las organizaciones son, ciertamente, un constructo social, pero, a diferencia de las primeras, un constructo que se podría calificar de voluntario, mientras que las instituciones son el resultado de múltiples interacciones sociales. Se puede, pues, definir la organización como un agrupamiento de personas:

- reunidas con fines de producción (bienes, servicios, ideologías);
- sometidas a reglas que prevén su posición en la estructura de relaciones;
- encargadas de ejecutar tareas, diferenciadas en grados diversos, cuyo modo de ejecución está más o menos precisado;
- que reciben, a cambio, satisfacciones morales o materiales;
- insertas en una pirámide de mando y de control del cumplimiento de las tareas;
- que poseen una libertad más o menos condicional de dejar el agrupamiento.

La organización es, pues, ante todo, el conjunto de personas físicas reunidas —más o menos voluntariamente— para producir alguna cosa juntos. Esta producción puede ser material (máquinas-herramientas, automóviles, pastas alimenticias, etc.), del ámbito de los servicios (circulación de moneda, enseñanza), de la ideología (promover tal conjunto de valores), del conocimiento (conocer la geología de tal región). Así, una fábrica, un banco, una escuela, un partido político, un laboratorio de investigación son una organización. Desde el momento en que estas personas físicas son bastante numerosas y dejan de ser un grupo pequeño, se impone una reglamentación —generalmente escrita— para definir sus relaciones recíprocas; es el “tratado” de la organización, su “reglamento

interno". Uno de los elementos esenciales de esta reglamentación es la definición de lo que deberá cumplir cada uno en este proceso de producción. Dicha definición puede ser más o menos precisa e ir, por ejemplo, desde las exigencias laxas para los adherentes a un partido político hasta las fichas de descripción de puestos muy detalladas para los asalariados de una gran empresa. Del mismo modo, esta definición prevé las formas de la división del trabajo: desde que cada miembro de la organización realice una tarea específica hasta que los diferentes grupos de personas lleven a cabo tareas parecidas. A cambio de su participación en estas tareas productivas, los miembros de la organización reciben una retribución. Ésta puede ser únicamente del orden de las satisfacciones "morales": comunidad ideológica, prestigio social, placer, etc.; se trata, en este caso, de organizaciones que tienen una producción ideológica: partido político, sindicato, sociedad de pensamiento, agrupaciones culturales o de tiempo libre. Por otra parte, esta retribución es, más frecuentemente, material; en la sociedad contemporánea, esto se traduce en rentas monetarias. Al ser, en general, insuficiente el sistema de inversión en la producción-retribución para garantizar que la ejecución de las tareas se haga conforme con los fines de la organización, se pone en funcionamiento un sistema de control, sistema en el que el poder está repartido desigualmente. Hemos dicho que una organización es un agrupamiento más o menos voluntario: esto supone que los miembros de la organización pueden, en ciertas condiciones específicas para cada organización, dejarla o, corolario de este "derecho de partida", ser excluidos. Esta libertad de dejar la organización permite definir las fronteras. Por poner un ejemplo extremo, en una prisión los detenidos no son miembros de la organización; son, en cierta medida, la producción de la organización prisión, la cual está constituida por todo el personal de vigilancia y de mantenimiento, cuya "producción" es la vigilancia de los detenidos. El personal es libre de dejar la organización, el detenido no.

Retomando los conceptos de institución y de organización para aplicarlos al TS, se puede calificar el TS de institución, mientras que las "instituciones" que emplean a los trabajadores sociales son organizaciones. En cuanto institución, el TS es "un conjunto de actos o de ideas instituidas" cuya "función" es combatir lo que Durkheim llama la "anomia"² por la puesta en funcionamiento de redes de solidaridad y de control social. Estas afirmaciones, un tanto brutales, merecerían un desarrollo más extenso, pero la discusión sobre la "naturaleza" del TS no es nuestro propósito aquí.

Por el contrario, examinaremos más en detalle por qué las “instituciones” que emplean a los trabajadores sociales son organizaciones. Éstas son, pues, agrupaciones de personas reunidas con fines de producción; la producción de estas organizaciones es lo que se puede llamar globalmente la “ayuda”,³ sabiendo que ésta está ligada al “control social”.⁴ Estas agrupaciones han elaborado reglamentos que rigen los sistemas de relación y de comunicación entre sus miembros: sistema de difusión de la información, sistema de circulación de los documentos, sistema de repartición de los roles. Los miembros de estas organizaciones deben ejecutar las tareas, repartidas en función de las calificaciones profesionales (trabajadores sociales diversos, personal administrativo, personal de mantenimiento) y de las características concretas de la “producción” del servicio: un gran establecimiento de acogida de minusválidos no organiza la repartición de las tareas de la misma manera que un centro social; en el primero habrá una repartición bastante acentuada de las tareas y un modo preciso de ejecución de éstas, mientras que en el segundo habrá una zona de intercambio entre las personas: ciertas tareas podrán ser realizadas indistintamente por diversos individuos. A cambio, los miembros de estas organizaciones reciben un salario y, a veces, además, satisfacciones “morales” cuando hay concordancia entre actividad profesional y acción militante, lo que sucede en ciertos sectores de la acción social y, sobre todo, de la acción sociocultural. Los trabajadores sociales están insertos en pirámides jerárquicas más o menos importantes, que van desde una de tan sólo tres —y a veces dos— niveles (consejo de administración-responsable de equipo-miembros del equipo) hasta otras pirámides de múltiples niveles jerárquicos, principalmente en los servicios estatales y paraestatales. Como asalariados, los trabajadores sociales están ligados a su empleador por un contrato de trabajo que establece las condiciones de dimisión y de despido. En el marco del concepto de organización tal como lo hemos definido, los usuarios de los trabajadores sociales y de los servicios sociales o socioculturales no forman parte de la organización; ellos son, de alguna manera, la “materia prima” sobre la que los trabajadores sociales intervienen para producir la ayuda. Los usuarios forman parte, entonces, del exterior de la organización, incluso en el caso de organizaciones cerradas del tipo de diversos establecimientos de albergue.

2. Sobre algunos conceptos

El estudio de los fenómenos organizativos se desarrolló, inicialmente, en el contexto de las grandes industrias, con el fin de favorecer la productividad de éstas. Después del cientificismo de Taylor, los “organizadores” comenzaron a percibir la importancia del “factor humano”; pasaron así al análisis de los grupos en las empresas y luego al análisis de la organización como uno de los factores de producción. Alrededor de estos trabajos se han desarrollado ciertas corrientes de la sociología del trabajo que desembocan en Francia, en los años setenta, en el “análisis estratégico” de Michel Crozier.⁵ En otro contexto, se ha desarrollado una reflexión sobre las “organizaciones” en ciertos medios que intervienen en el campo de la salud mental, por una parte, y de la escuela, por otra. Dicha reflexión desembocó en dos corrientes —la “terapia institucional” y la “pedagogía institucional”—, que han situado a la “institución” (en el sentido en que hemos definido la organización) como un actor central del acto de terapia y del acto pedagógico. Los aportes teóricos de estas dos corrientes se han fundido en Francia, en el transcurso de los años sesenta, en el “análisis institucional”.⁶ Finalmente, ciertas corrientes marxistas (el trotskismo, particularmente) han estudiado, a partir de 1925, los fenómenos de burocratización del Estado soviético en particular, y de las organizaciones obreras más generalmente.⁷ Estas tres corrientes teóricas —opuestas entre sí— han aportado aclaraciones pertinentes para analizar el funcionamiento de las organizaciones. A riesgo de parecer eclécticos a nivel teórico,⁸ pensamos que en los análisis concretos de las organizaciones es posible utilizar conceptos pertenecientes a estas tres corrientes.

Tomando de las teorías precitadas algunos de sus conceptos claves, trataremos de aprehender ciertos aspectos del funcionamiento de la organización.

En primer lugar, nos referiremos al poder, que Crozier y Friedberg sitúan “como fundamento de la acción organizada”.⁹ El poder no es un atributo adquirido, sino una relación entre individuos o grupos. Esta relación liga a actores dependientes en el marco del cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales. En dicha relación hay un intercambio, un intercambio desigual en el que A puede exigir de B el cumplimiento de un acto que éste no llevaría a cabo sin la intervención de A. Pero en este

intercambio desigual hay una negociación; B tiene cierto margen de acción, por lo tanto, cierto poder: a cambio del cumplimiento de lo que A le pide, B obtiene "algo".

En una relación de trabajo, el asalariado efectúa el trabajo que le pide el empleador a cambio de un salario. Pero este último no puede pedir a su asalariado más que aquello que corresponde a la zona del trabajo; su poder se detiene —por regla general— en la puerta de la empresa. La demanda del empleador debe, pues, ser pertinente con respecto al tipo de relación contraída entre él y su asalariado: el marco de la empresa es lo que delimita la pertinencia de la demanda. Así, el empleador podrá exigir el cumplimiento de tal o cual tarea en las relaciones de trabajo, pero, por ejemplo, no podrá exigir a su asalariado que emplee de una manera u otra su tiempo libre. El marco organizacional define el espacio en donde se ejercen las relaciones de poder entre individuos o entre grupos. En este marco, cuanto mayor sea el "margen de libertad" de un individuo o grupo, mayor será su poder y, a la vez, más elevada será la imprevisibilidad de su comportamiento. En un juego, aquel que puede prever la manera en la que jugará su adversario reduce en su beneficio la incertidumbre de la partida y aumenta, por lo tanto, su poder. El poder es, entonces, función de la "zona de incertidumbre" que un individuo o un grupo pueden controlar.

Crozier y Friedberg distinguen cuatro grandes fuentes de poder ligadas a los diferentes tipos de zonas de incertidumbre en una organización. La primera fuente de poder está fundada sobre una competencia particular, una especialización funcional: es el poder del experto; su poder es tanto mayor cuanto más se vincule su competencia a un sector vital de la organización. La segunda fuente de poder está ligada al campo de las relaciones entre la organización y su entorno: es el poder del personaje central que está en el interior de la organización, pero que tiene múltiples lazos con el exterior; este personaje es, en cierto modo, el timonel de la organización: le permite navegar evitando los arrecifes. La tercera fuente de poder es producto del campo de la información; cuantas más informaciones posee una persona sobre los otros o sobre la organización, más poder detenta; al cabo, información y poder casi se confunden. 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 es el lugar que se ocupa en la jerarquía de la organización. En realidad, hablamos de "posibilidades": estas fuentes de poder no son sino "bazas", que 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. De lo contrario, estos atributos no son de utilidad. De ahí la idea de estrategia.

En una relación de poder, los actores persiguen una estrategia de ampliación de su poder. Pero ésta no va obligatoriamente en el sentido de los objetivos de la organización: el actor persigue una estrategia conforme con 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 obtenga beneficios personales —cualquiera 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 obtener de ello?

Si bien se puede decir que la organización está basada en relaciones de poder en las que actores, implicados de forma variada, persiguen estrategias de ampliación de éste, no hay que olvidar el entorno de estas relaciones. El entorno social distribuye también las bazas que otorgan poder en mayor o menor medida. Se producen fenómenos de concentración de poder que hacen que aquel que está 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 organi-

zación particular reenvía a la estructuración del poder en la sociedad global. Los individuos, los grupos están inmersos en las redes de poder social que les dan un "peso" relativamente importante en las relaciones en el seno de la organización. Cuando, por ejemplo, los trabajadores sociales 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 la que las personas que tienen un peso social no desdeñable serán designadas como representantes de la asociación; en esta segunda solución, los notables verán incrementar 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 han 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, reúnen un grupo de asalariados (los permanentes) que se dedican a esta lucha tiempo completo. Ahora bien, progresivamente, este grupo de personas se constituye en cuerpo y tiene numerosas ventajas en relación con 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; por lo tanto, el cuerpo de los permanentes tiene 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" sostiene 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 voluntarios, la contratación de asalariados permanentes cambia los modos de funcionamiento y la jerarquía de los objetivos. Estos asalariados van a defender sus intereses particulares, diferentes de los intereses de los voluntarios (en particular, su empleo rentado). En este sentido, los asalariados pueden oponerse a los cambios que comprometan su empleo, incluso si éstos 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. Todos los miembros de una organización obtienen ciertas ventajas —relativamente importantes— con el 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 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 relaciones 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.¹⁰

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 éstos se expanden en ondas concéntricas, haciendo sentir sus efectos más o menos fuertemente en el conjunto de la organización. Esta última constituye 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.¹¹

El análisis de una organización deberá:

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

3. Esquema de análisis de una organización

Este esquema de análisis —inspirado en 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 determinado, desde una oficina de viviendas de alquileres moderados hasta 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;¹² el esquema es válido cuando la asociación cambia de tamaño —y casi de naturaleza— y pasa bruscamente de ser una asociación de voluntarios que emplea eventualmente a un asalariado permanente, a ser una asociación que emplea a varios asalariados.

El objetivo 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 aspectos, es necesario interrogar a la vez los textos (análisis documental, análisis de contenido) y a las personas (entrevista, cuestionario), después de una fase de observación directa; esto, sin olvidar que las elipsis en los textos o en los discursos de las personas sobre tal o cual elemento pueden ser reveladoras. Un proceso semejante 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, un ayuda-memoria que permite enfocar la atención sobre algunos puntos esenciales para caracterizar una organización y, a partir de allí, 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 grupo de usuarios. 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, y luego situar la evolución sobre estos puntos (continuidad o rupturas). Lo que importa no son estos acontecimientos históricos¹³ 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 y personal contratado para el proyecto de otra época; de igual modo, dos escuelas de TS pueden recibir un etiquetaje (estudiantes salidos de la burguesía y estudiantes salidos de los medios populares) que no corresponde a la realidad desde hace muchos años.

El entorno espacial interviene de modo diferente según el tipo de organización. Para aquéllas 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 se opone totalmente a los objetivos proclamados. Así, una residencia de personas de la tercera edad 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 tal emplazamiento. La atención puede ser igualmente dirigida al aspecto exterior del recinto de la organización: la arquitectura y el estado de mantenimiento "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 jurídico 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? ¿Hay lazos de dependencia entre estas diferentes fuentes? La situación, por ejemplo, será diferente para una asociación financiada por el municipio, el de-

partamento, la caja de prestaciones familiares y el Estado, si estas cuatro financiaciones están ligadas (la ausencia de una implicaría 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. Asimismo, 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 siempre 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 en relación con lo que se puede denominar sus “tutelas”. El último elemento, la interrogación sobre el grupo de usuarios, trata sobre el modo en que éstos entran en relación con la organización y sobre las características de dicho grupo, aspectos que están muy relacionados. En lo que se refiere al modo de entrar en relación, una primera distinción consiste en la entrada voluntaria o no del usuario; es decir, éste efectúa una demanda de intervención o la organización actúa por su cuenta o por mandato, porque el usuario ha sido propuesto. Cuando el usuario es el que demanda, 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 se plantea no sólo para los servicios sociales sino para todo tipo de organización. Dicha competencia reenvía generalmente a los textos legislativos que fundamentan la intervención del TS. Las características del usuario 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 determinado grupo de usuarios, más o menos variable según las características y los territorios. Cuando la competencia es específica de cierto grupo de usuarios o de un “problema”, es esta especificidad la que prefigura el espacio en el que van

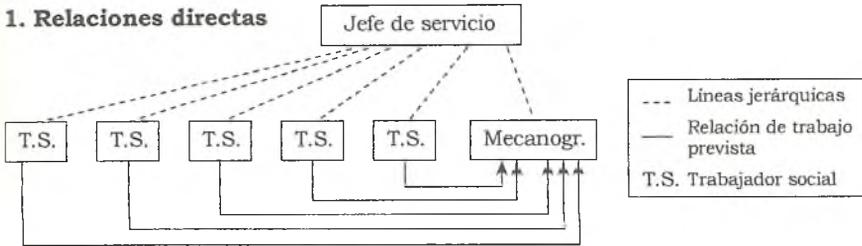
a inscribirse las características del grupo. Un servicio social especializado delimita entre la población una fracción constituida por sus beneficiarios, entre los cuales se reclutan los usuarios del servicio.

A estas consideraciones sobre los usuarios, conviene añadir una interrogación sobre la eventual representación de éstos 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 usuarios pueden ser influidas de diferentes maneras y en mayor o menor grado por este hecho.

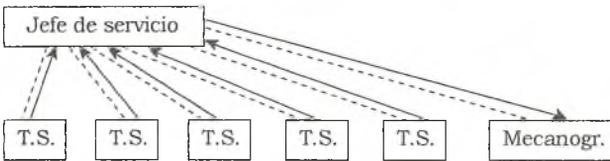
b. Descripción de los principios formales de funcionamiento

El organigrama es el documento cuya lectura permite conocer los principios formales de funcionamiento. Ahora bien, es necesario que este organigrama exista, que haya sido actualizado regularmente y que sea suficientemente preciso. Sin embargo, su ausencia, su no actualización o falta de precisión —cuando nada lo reemplaza— generalmente indican un tipo de funcionamiento en el que el aspecto formal es poco valorado. Es, a menudo, el caso de las organizaciones pequeñas 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 determinados aspectos: 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 siguientes esquemas:

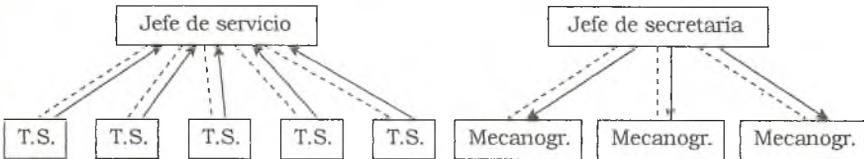
1. Relaciones directas



2. Relaciones jerarquizadas directas



3. Relaciones jerarquizadas de servicio a servicio



Estos esquemas permiten reconstruir un organigrama cuando éste no existe formalmente. Permiten, a la vez, 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 un punto central en la descripción del sistema formal. Una de las posibilidades es la ausencia de descripción precisa de las tareas requeridas a cada miembro del personal. De este modo, la tarea puede 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 AS contratada como tal efectuará las tareas de AS). 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 dichos 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 aspectos— 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 también en los procesos de toma de decisiones; habrá que analizar, pues, varios de dichos procesos, definiendo cada vez la importancia de lo que está en juego para distinguir los grupos o las personas que pesan en el sentido de la decisión. Aquellos que tienen un cierto prestigio en la organización aparecerán en este proceso.

El poder se manifiesta también en la autoridad para hablar en nombre de la organización, para administrar el tiempo y para dis-

tribuir 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, antes de su publicación, a la apreciación del conjunto del personal, de una fracción del personal o 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 (de trabajo, 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 el confort (cuanto más grande y confortable es un despacho, más probable es que disponga de autoridad la persona que lo ocupa) hasta la estructuración del espacio. Por ejemplo, la moda de los despachos que reúnen en un gran espacio numerosas personas de niveles jerárquicos diferentes ha permitido efectuar observaciones pertinentes: desde una disposición con el formato de un 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 “arrinconado”, invisible detrás de una espesa barrera de plantas verdes, y los subordinados organizados en núcleos circulares).

Las dimensiones del discurso, el tiempo y el espacio deben ser igualmente analizadas en relación con los usuarios. Por comparación con el discurso oficial de la organización sobre las personas (de fuerte tonalidad humanista en los servicios sociales), ¿cómo hablan cotidianamente de los usuarios los trabajadores sociales y los otros miembros del personal?, ¿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 al 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; por ejemplo, excluir a las personas no motorizadas. La organización de este espacio, su decora-

ción (o la falta de ésta) pueden también estar llenos de sentido: “acoger” a personas sin domicilio fijo en una habitación en la que 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 esas personas inspiran; esa puerta con barrotes de hierro¹⁴ indica claramente el crédito que se les 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 son de gran importancia para caracterizar el tipo de funcionamiento de dicha organización.

El público que se recibe es uno de los puntos de contacto —el más importante— entre la organización y el exterior. Es preciso describir la red de relaciones informales entre la organización y su entorno (tutelas, organización de TS, 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 TS (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 hasta 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. Esto significa que el grupo profesional ha utilizado un sindicato (organización legítima y reconocida) para defender sus intere-

ses de cuerpo contra los otros grupos profesionales de la organización. Este fenómeno es relativamente frecuente en las organizaciones industriales; se puede encontrar también en las organizaciones de acción social.

d. Caracterización de la organización

La construcción de una tipología de las organizaciones no es nuestro objeto aquí. 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, 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 lograr casi acuerdos 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 los 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 los usuarios y características de éstos.

- 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 la distancia 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 française du XXe 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", *Revue Française de Service Social*, Association nationale des assistants sociaux, N.º 138, París, 3.º trimestre de 1983.

4. Cuando utilizamos el concepto de "control social", no le damos el sentido restringido —y peyorativo— que ha tomado en los debates sobre el TS de los años setenta en Francia. El control social es un elemento constitutivo de todo agrupamiento humano; éste 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; supone que dichos miembros 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", *Pour*, N.º 28, Toulouse, Privat, 1972 (reeditado en octubre de 1981); Crozier, Michel y Friedberg, Erhard, *L'acteur et le système*, París, Ed. du Seuil, 1977 (reeditado por Col. Points, 1981); Bernoux, Philippe, *La sociologie des organisations. Initiation*, París, Ed. du Seuil, Col. Points, 1985.

6. Ver Lapassade, Georges, *Socio-analyse et potentiel humain*, París, Gauthier Villars, 1975; Lourau, René, *L'analyse institutionnelle*, París, Ed. de Minuit, 1970; Hess, René, *La sociologie d'intervention*, París, PUF, Col. Le Sociologue, 1981; *Pour*, N.º 62/63, "L'analyse institutionnelle en crise", Toulouse, Privat, noviembre-diciembre de 1978.

7. Ver Trotsky, León, *La revolution trahie*, París, 10/18, 1970. (Hay versión en español: *Revolución traicionada*, México, Pablos); Mandel, Ernest, *De la bureaucratie*, París, Maspero, Col. Cahiers Rouge, 1969; Preobrajensky, E.; Trotsky, L. y Rakovsky, C., *De la bureaucratie*, París, Maspero, Col. Livres Rouges, 1971.

8. Sobre este eclecticismo teórico, reenviamos a nuestro capítulo “Sciences humaines et travail social”, en De Robertis, Cristina, *Méthodologie de l'intervention en travail social*, París, Centurion, Col. Socioguides, París, 1981. (Hay edición en español: *Metodología de la intervención en trabajo social*, Buenos Aires, El Ateneo, 1988; ahora también en Lumen-Hvmanitas.)
9. Crozier, Michel y Friedberg, Erhard, op. cit., cap. 2.
10. Maquiavelo, Nicolás, *Le prince et autres textes*, París, UGE, 10/18, 1962, p. 24. Hay versión en español: *El Príncipe*, Buenos Aires, Marymar.
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.

ANÁLISIS DE LOS GRUPOS

Los grupos son un fenómeno corriente, cotidiano; desde hace milenios, los seres humanos llevan una vida gregaria, se reúnen en grupos. Éstos no constituyen entidades aisladas; existen en un contexto social, mantienen 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 implica 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 de los grupos, nos parece necesario recordar la importancia que éstos tienen 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 que se halle aislado de su contexto, que no tenga inserción social. Ésta puede ser más o menos amplia, pero existe en la medida en que el individuo pertenece y participa en un grupo, cualquiera sea éste. 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, en 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, donde se miden el impacto y las consecuencias de los propios actos. La imagen de nosotros mismos que los otros nos devuelven —positiva o negativa— tendrá un peso cierto sobre la autoestima y el sentimiento del valor propio. 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 atrapados entre sentimientos ambivalentes en los que 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 los sentimientos de seguridad y pertenencia, de formar parte de un todo más vasto. La búsqueda de la aceptación de los otros nos atrae tanto como la necesidad de ser apreciados, de ser reconocidos 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.”¹

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 y dejar de existir en tanto 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 referencia para proceder al análisis de los grupos que frecuenta el trabajador social o de aquellos que de-be 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;
- 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 abordadas 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.²

1. Esquema descriptivo de un grupo³

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, ser cruzadas con el propósito de medir, evaluar y comprender la “vida” del grupo analizado.

Este esquema descriptivo incluye seis puntos, a saber:

- a. identificación;
- b. clasificación;
- c. historia;
- d. composición;
- e. objetivos;
- f. realizaciones y medios.

a. Identificación del grupo

Nos permite consignar los elementos objetivos, que serán diferentes según se trate de un grupo formal o informal.⁴ 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, frecuencia y

duración de las reuniones. Para un grupo informal como, por ejemplo, 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 serán desarrolladas 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.

b. Clasificación del grupo

Existen numerosas clasificaciones de los grupos.⁵ Aquí proponemos 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 podemos encontrarnos con un grupo a la vez primario, informal y centrado en sí mismo, o con 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 de definir primeramente estas diferentes clasificaciones.

Según el tamaño. Un grupo primario⁶ tiene un número restringido de participantes (generalmente, menos de 15); su tamaño debe ser lo suficientemente pequeño como para permitir las relaciones entre todos los participantes y para que se comuniquen “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 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 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 por 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 su estructura (taller dentro de una 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 que se llevará a cabo 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.⁷ En estos grupos predominan los lazos afectivos entre sus miembros, la angustia de la soledad, la necesidad de compartir y 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 ellos 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.”⁸

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 sobre la historia del grupo serán diversas y el grado de objetividad de algunas será también muy variable; entre las principales, citemos los testimonios, los archivos, otros documentos, recortes de prensa, etc.

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. También, 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 ó 20 personas, esta comunicación se vuelve aleatoria. El grupo numeroso tiende a establecer estructuras formales de mando y organización (creación de comisiones, etc.), y 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 revertir esta tendencia. El grupo más pequeño (menos de 15 personas), 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 a 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 le dará dinamismo 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.⁹

Una cierta homogeneidad en cuanto a los deseos y las 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”.¹⁰

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: de cada individuo, 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 elemento de nuestro esquema de análisis comprende la descripción de las actividades efectuadas recientemente y las que están en proyecto para un futuro próximo. 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.

Los seis aspectos descritos —identificación, clasificación, historia, composición, objetivos, realizaciones y medios— constituyen la trama que nos permite construir un esquema de descripción de un grupo, cualquiera 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 elementos 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 cómo influye él, a su vez, sobre el exterior. Este aspecto de la vida de los grupos está, curiosamente, ausente en la literatura que estudia los fenómenos relacionados con los grupos pequeños, pese a ser ésta muy abundante; 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 parte 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.”¹¹

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); otra será el enfoque de la vida institucional, si el grupo está inserto en ella; otra podrá ser el estudio de los factores culturales propios del campo en cuestión, que se transmiten por el lenguaje y los usos. La vida de un grupo está directamente influida por las normas y los 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 los 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 ambos 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, en principio, tener incidencia en 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), crea cierta permeabilidad y comunicación entre los diferentes grupos por la vía de las pertenencias.

Ahora bien, los trabajadores sociales constatan muy a menudo, y lo han estudiado en ciertas investigaciones,¹² 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 diversidad de estas relaciones son indicadores de 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 (geográfica o en función de los objetivos e intereses del grupo), su grado de cohesión interna y 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 relación con otros grupos también cohesionados; dichas rivalidades llegan a ser más importantes cuando grupos con objetivos e intereses similares se en-

cuentran 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 que, incluso fuera de toda amenaza, el grupo puede tender espontáneamente a expresar su solidaridad atacando a sus vecinos o buscando situaciones de competencia."¹³

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, en gran medida, 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 jamás tienen 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 requieren capacidades particulares: detectar los circuitos de la institución (a quién dirigirse, cómo funcionan estos circuitos, dónde dirigirse, cómo tramitar pedidos); 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); pasar de relaciones personificadas a relaciones anónimas regidas por las convenciones sociales (uno no se dirige a una persona sino a

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

Estas capacidades —la lista es seguramente incompleta— son necesarias para dominar las relaciones con los organismos o las instituciones. Demasiado a menudo, los grupos chocan con enormes dificultades en dichas relaciones, ya que sus miembros no han 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 “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.”¹⁴ “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.”¹⁵ 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. 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 intermedarios 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 de participante o 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 probablemente no se limitará a este descubrimiento, sino que lo utilizará enseguida en sus objetivos y sus herramientas de intervención.

El análisis del funcionamiento interno de los grupos naturales requiere la observación directa, con presencia física en las reuniones (las técnicas de observación con espejo sin azogue o con registro en videograbadora pertenecen al sector de los laboratorios de psicología social). Esta observación directa es, “en la mayor parte de los casos, multidimensional, es decir, ligada a varios aspectos”.¹⁶

Hay diferentes maneras de observar: la primera podría ser denominada “observación flotante”, que 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 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 ob-

servación permiten recolecciones más finas, más profundas y circunscritas, o bien observaciones más amplias y extensas. La elección del tipo de observación sólo puede hacerla 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 de forma diferente si el trabajador social utiliza referencias próximas al psicoanálisis, 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: toda observación es subjetiva, 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 conflictos.

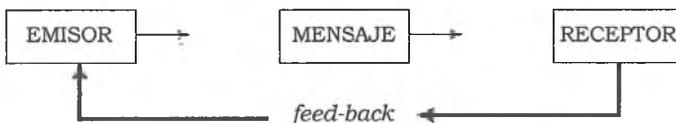
a. El proceso de comunicación

Este proceso, en los grupos,¹⁷ puede reducirse al siguiente esquema lineal:



¿Quién? ¿Qué dice? ¿Por qué medio? ¿A quién? ¿Qué efecto?

O ser completado por el lazo de regulación que permite al emisor recibir una información de vuelta o *feed-back* (retroacción):¹⁸



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; ésta comprende la organización espacial y temporal, la actitud corporal y el lenguaje de los gestos (mímica, tono de la voz).

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 públicas o funcionales obligan a una mayor distancia—, pero la proximidad se acompaña de factores como la mirada y el tacto, que son también muy variables según la cultura.¹⁹

La *organización temporal* ha sido estudiada también por E. T. Hall como una de las variables que distinguen a 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 incidencia en la vida de los grupos.²⁰

La organización espacial y temporal de un grupo nos brinda indicaciones en torno a la intimidad de las relaciones, a los márgenes de tolerancia, a la conformidad con las normas sociales o, por el contrario, a la desviación de 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 el interés que se merece por parte de los trabajadores sociales; recomendamos la lectura del libro de E. T. Hall: *La dimensión cachée* (o su versión en español, *La dimensión oculta*).

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; ésta 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.”²¹

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 con 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 bien ciertas culturas utilizan el mismo gesto de la cabeza para significar “no”, “sí”, otras lo usan de modo 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 atañen 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 la no verbal ha sido estudiada por la escuela de Palo Alto, con motivo de las terapias familiares y del desarrollo del enfoque sistémico del grupo familiar,²² principalmente 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 por 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, los cuales han sido estudiados por la psicología social y son utilizados por los trabajadores sociales para comprender y analizar la vida interna de los gru-

pos. 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 producen una cierta estructura llamada *redes de afinidad* o *estructura afectiva*. Las primeras técnicas —y las más conocidas— para estudiar estas afinidades han sido elaboradas por Moreno.

La sociometría de Moreno permite medir las relaciones interindividuales explicitadas bajo la 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 (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.²³

El sociograma es la representación de las redes de afinidad en un momento de la vida del grupo; su repetición, algún tiempo después, permite medir la evolución y las transformaciones de estas afinidades. La sociometría aporta 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 otro no sea elegido por nadie? La constatación “fotográfica” de la sociometría no brinda hipótesis explicativas.

La aplicación del test sociométrico en cuanto herramienta de análisis de las redes de afinidad no es siempre sencilla —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 le 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 al miembro aislado hacia quien los otros sienten indiferencia; al 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 —la 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 con una simple observación de los intercambios.

Del mismo modo, 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. 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.

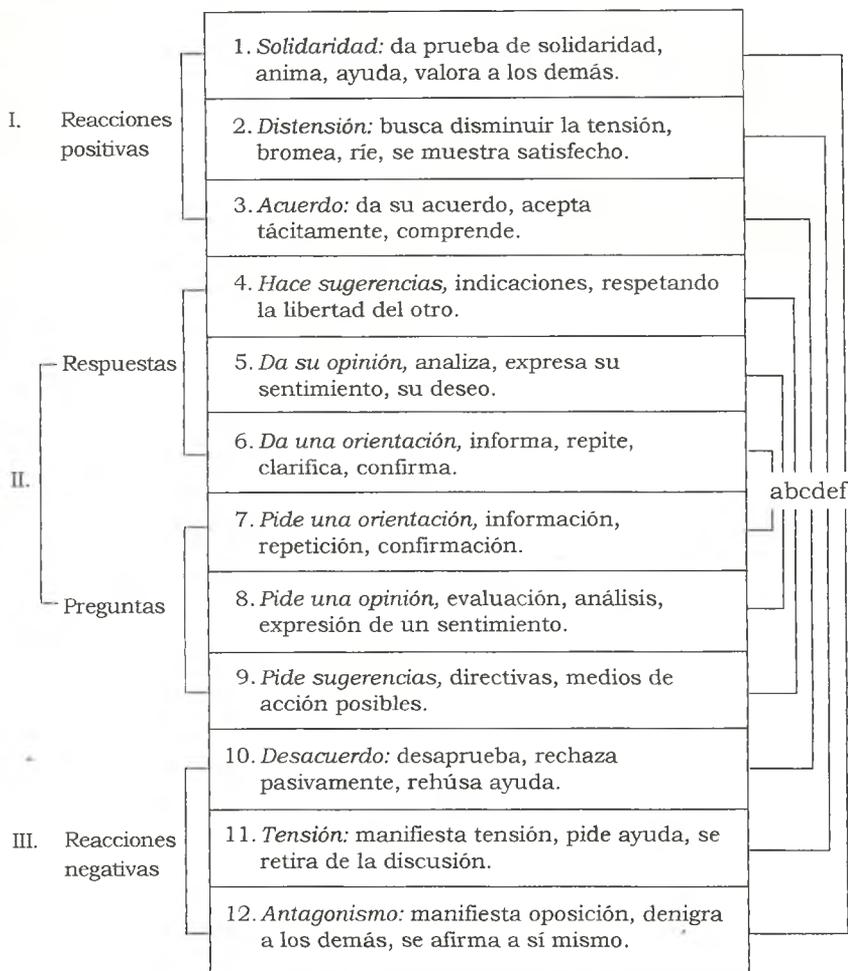
Otro aspecto de los procesos de interacción es la aparición de *roles ejercidos* por los individuos, pues el grupo tiende a especializar a sus miembros en una suerte de división del trabajo. Las personas se especializan “en función de sus capacidades o de sus motivaciones propias, en función también 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”.²⁴

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

El análisis más conocido de los roles es el propuesto en el cuadro de las categorías de Bales, que se aplica a las reuniones-discusión. Bales ha elaborado un cuadro de doce categorías a partir de tres

áreas: área socioafectiva positiva, área de las tareas y área socioafectiva negativa, que reproducimos en el siguiente cuadro.²⁵

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



- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| a) Problemas de comunicación. | d) Problemas de decisión. |
| b) Problemas de evaluación. | e) Problemas de tensión. |
| c) Problemas de influencia. | f) 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 1948.²⁶ Estos autores han subrayado que el rol de líder se reducía, con demasiada frecuencia, a un rol individual, mientras que, en realidad, se trata de una función propia de un grupo que puede ser compartida entre varias personas. Los autores 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 distinguen 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 encuentran 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”.²⁷

Quizás, este análisis de los roles divididos en tres categorías (los 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, a continuación, éstos llegan a ser un poco prisioneros de él. Cambiar de rol en el seno del grupo es di-

ficil 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, al igual que el test sociométrico que hemos expuesto, no son sino técnicas parciales, útiles, ciertamente, pero que no deben ser utilizadas 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 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 puede encerrarnos y 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), 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 a los cuales llamaremos "líderes".
- El mando es una función del grupo, susceptible de evolución y de modificación, que puede ser ejercida por una o varias personas simultánea o sucesivamente.
- Se distinguen dos *tipos de funciones*²⁸ de mando o de liderazgo: una de carácter técnico, centrada en la ejecución de la tarea, en la que 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, aportar apoyo y estimulación al grupo.²⁹

- 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 analizado los efectos de estas diversas *actitudes* sobre “el clima” del grupo, sobre su eficacia en la tarea, sobre los miembros tomados individualmente. 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 “*laissez-faire*”.³⁰

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.³¹

Por su parte, Jack Gibb³² 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 si el líder valora más la libertad individual en relación con la seguridad colectiva o acuerda una mayor importancia al desarrollo del grupo en cuanto tal y a la participación de todos sus miembros.

c. El proceso de influencia

El proceso de influencia nace 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 del grupo, éste tiende a crear normas propias. Estas normas, una vez establecidas, se ubican 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, o por 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".³³ En 1935, Sherif elaboró una experiencia que se volvió clásica para mostrar los factores sociales ligados a la percepción y cómo ésta puede ser modificada por la elaboración de una norma de grupo.³⁴ 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 intenta 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 no llega a percibir lo que allí pasa: 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. Los nuevos miembros, si quieren integrarse en el grupo, tratarán 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.³⁵

- *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 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 los planos 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 modo de conseguir que las familias comiesen más "vísceras"; este alimento despreciado y de difícil conservación reemplazaba la carne que en período de guerra se destinaba a cubrir las necesidades del ejército (1943).³⁸ 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."³⁹

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 separado.⁴⁰

- *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 para facilitarlos. 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."⁴¹

El cambio de la norma del grupo puede producirse 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". 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 realizadas 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 de 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, etc.

La decisión del grupo facilita el cambio por varias razones: una es que el individuo actúa en tanto "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 propor-

ciona la unión entre la motivación y la acción, ya que 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".⁴²

El cambio y la innovación en el proceso de influencia pueden también ser introducidos por individuos o grupos minoritarios. Se constata a menudo que una persona que tiene un estatuto particularmente elevado posee 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), 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 sobre 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.⁴³

d. El proceso de toma de decisiones 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 regula 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 uno 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 un 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*, que 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 describiremos más adelante. Los conflictos que surgen en el curso de estas decisiones deben ser elucidados en profundidad, permitiendo la expresión de las diferencias y las oposiciones.
- Las decisiones *vitales a largo plazo*, que no requieren 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,⁴⁴ 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 otro."⁴⁵ Éste exige un esfuerzo de elaboración, una búsqueda de otras posibilidades, de otras perspectivas por parte del grupo. 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, y comprendida por cada miembro; el grupo debe considerar que el problema le concierne. En efecto, para que exista una decisión, el grupo debe aceptar el problema y considerarlo importante y digno de atención. A continuación, *la recopilación de informaciones* que refieran al problema y a la decisión que se debe 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 establecer, por fin, la *elección* de la decisión considerada más adecuada 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 grupo."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 posee un nivel de aspiraciones demasiado elevado y no tiene en cuenta las posibilidades y las realidades. Cuando las decisiones son tomadas demasiado a prisa, sin una elaboración suficiente, o cuando se pasa a la ejecución antes de haber intercambiado lo necesario sobre las elecciones, el proceso de grupo se rompe. 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 in-

dividual: cada miembro se remite 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".⁴⁷

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 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, las diferencias, los sentimientos de hostilidad y/o agresividad, lo cual permite clarificar, constatar, aceptar las diferencias y buscar soluciones.

Los conflictos surgen en torno a temas muy variados: puede tratarse de conflictos entre personas o entre subgrupos allí donde la polarización de los intercambios desencadena reacciones agresivas, de una percepción diferente de los hechos y las 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 las finalidades, de diferencias en las propuestas o 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 consiste en apreciar si el conflicto, con su movilización de energía afectiva, tensiones, hostilidad, etc., está en relación con el contenido enunciado. 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 brinda elementos de apreciación sobre la vida interna del grupo.

Una primera solución es la *eliminación* pura y simple del más débil o minoritario. A menudo, ciertos conflictos se resuelven en la salida, temporal o definitiva, de ciertos miembros, por la exclusión o el absentismo a las reuniones siguientes. Pero otra forma de eliminación puede 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 apoyo fuera del 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 —más elaborada— de resolver un conflicto es la búsqueda de una *tercera solución*. Ésta se parece al consenso en las decisiones del grupo, en el sentido de que se trata de reconocer las posiciones opuestas de los adversarios, analizar todas sus implicaciones y buscar juntos una nueva solución diferente que los satisfaga y sea más satisfactoria que las dos soluciones presentadas por ellos.

En el marco de esta obra, no podemos seguir extendiéndonos sobre el análisis de la vida interna de los grupos, pero el dominio de esta comprensión permitirá al trabajador social hacer una evaluación correcta de las fuerzas y los 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. Esquemas de análisis de un grupo y de una reunión

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

Pauta 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 socioprofesionales
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 y las instituciones

- ¿Cuáles?
- ¿Frecuencia?
- ¿Para qué?

Pauta 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 podría ser evitado 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 que será tratado. Si 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, la compra y venta de bebidas, la preparación de los actores. Otro ejemplo podría ser una puericultora que invita a madres jóvenes a una reunión cuyo objetivo es la información; el contenido será, en este caso, la higiene alimentaria del niño de un año.⁴⁸

Análisis de los procesos

- *El proceso de comunicación:*
 - verbal;
 - 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;
 - los roles ejercidos por los diferentes miembros;
 - el mando: repartición del liderazgo.

- *El proceso de influencia:*
 - normas del grupo: creación de nuevas normas, 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*, París, PUF, Col. Que Sais-Je?, 1968, p. 26.
2. Ver sobre todo las obras de Anzieu, D.; Pages, M.; Maisonneuve, J., y Ancelin-Schutzenberger, A.
3. Para las definiciones de "grupo", remitirse al capítulo 1, "Definiciones y conceptos".

4. Ver más adelante, "Clasificación del grupo".
5. Las definiciones de muchedumbre, banda, clase, etc., han sido desarrolladas 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*, París, PUF, 1968.
6. La definición de grupo primario corresponde al sociólogo estadounidense Charles Horton Cooley, en *Social Organization*, Nueva York, Charles Scribner's Sons, 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. Ídem, pp. 85-86.
9. Anzieu, D. y Martin, J. Y., op. cit., p. 149.
10. Ídem, p. 150.
11. Lewin, Kurt, *Psychologie dynamique*, París, PUF, 1959, p. 245.
12. Ver Pitrou, Agnès, "Les relations en milieu urbain nouveau", *Informations Sociales*, N.º 4-5, París, CNAF, 1974.
13. Maisonneuve, Jean, op. cit., p. 34.
14. Luft, Joseph, *Introduction à la dynamique des groupes*, Toulouse, Privat, Col. ME-SO-PE, 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; Amado, Gilles y Guittet, André, *La dynamique des communications dans les groupes*, París, Armand-Colin, Col. U, 1975.
18. Amado, Gilles y Guittet, André, op. cit., p. 4.
19. Hall, E. T., *La dimension cachée*, París, Le Seuil, 1971. (Hay versión en español: *La dimensión oculta*, Madrid, Inst. Adm. Local.)
20. Hall, E. T., *Le langage silencieux*, París, Mame, 1973.
21. Amado, Gilles y Guittet, André, op. cit., p. 22.
22. Watzlawick, Helmick-Beavin y Jackson, *Une logique de la communication*, París, Le Seuil, 1972. Ver también Benoit, J. C., *Les doubles liens*, París, PUF, Col. Nodules, 1981.
23. Stoetzel, *La psychologie sociale*, París, Flammarion, Col. Champs Psycho, 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*, París, Epi, 1972.
27. Maisonneuve, op. cit., pp. 58 y ss.
28. Ídem, pp. 63 y ss., y Stoetzel, op. cit., pp. 239 y ss.
29. Volveremos sobre estas funciones en el capítulo 8, "La intervención 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, traducido por Hvmanitas, Buenos Aires, 1964.
33. Stoetzel, *La psychologie sociale*, op. cit., 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*, París, PUF, 1959.
41. Ídem, p. 274.
42. Ídem, p. 280.
43. Amado y Guittet, op. cit., p. 99.
44. Gibb, Jack, *Manual de dinámica de grupos*, Buenos Aires, Hvmanitas, 1964.
45. Anzieu y Martin, op. cit., p. 174.
46. Ídem, p. 177.
47. Ídem, p. 178.
48. Ver capítulo 8, "La intervención con grupos", párrafo "Clarificar los objetivos".

Tercera parte

LAS HERRAMIENTAS DE INTERVENCIÓN

CREACIÓN DE ESTRUCTURAS DE INTERVENCIÓN

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 tercera edad, dispensario polivalente de barrio) o en una organización residencial tipo hogar, residencia de jubilados, hospital, sanatorio o casa de convalecencia, colonias de vacaciones. Sin embargo, se necesita con frecuencia crear estructuras apropiadas para el proyecto de intervención del trabajador social: un grupo, un intergrupo, un equipo de trabajo.

Por otra parte, numerosos trabajadores sociales intervienen exclusivamente en una dimensión individual y, aun deseando llevar a cabo intervenciones colectivas conjuntamente, 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 sea su profesión de origen;¹ 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 llevar 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 los usuarios, el tipo de necesidad o problema a resolver y la pertinencia de los medios de intervención. La elección de las técnicas, individual o colectiva, que se utilizarán en una situación dada constituye una opción del profesional trabajador social.²

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 la negociación del proyecto.

Para poner en funcionamiento una intervención colectiva cuando el trabajador social sólo interviene habitualmente ante individuos o familias, es preciso que cambie su mirada, se provea de instrumentos de detección, reseñe los recursos disponibles, aproveche las ocasiones que se presenten y se provea de 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 como parte de grupos existentes, en relación con otras personas, ligadas a redes relacionales múltiples. Esto significa observar y escuchar a las personas, y no únicamente los problemas y las dificultades que sufren,³ y verlas como seres en relación. Una colega, AS en un instituto, me explicó cómo se había operado en ella este cambio de mirada: recibía durante su consulta a los jóvenes que la solicitaban y

lo hacía habitualmente en entrevista individual. Durante una consulta, las cinco estudiantes que fueron a verla pertenecían al mismo curso y discutían entre ellas en vivo tono. Viéndolas juntas, la AS dudó y luego 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 AS fue el origen de un grupo de chicas y, ulteriormente, de un número considerable de intervenciones colectivas en este instituto. Cambiar la 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 a diario; 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 guardas o de las intervenciones cotidianas permitirá, si está concebido para ello, detectar la repetición de las demandas idénticas en un lapso limitado (seis demandas de auxilio en una semana para deudas que conllevan el corte inminente de gas y electricidad en invierno, o siete madres que viven solas y piden información acerca de problemas de cuidado de niños en el curso de una quincena). También permitirá recoger 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 los usuarios 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*.⁴

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, el equipamiento y las 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 y, posteriormente, por el grupo o el intergrupo portador del proyecto. Los trabajadores sociales conocen bien los recursos de los organismos, los circuitos y las 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 que se debe llevar, aportar su esfuerzo y su creatividad, dar su tiempo y sus ideas. Los recursos humanos son más importantes que los recursos materiales, ya que 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, influida por el trabajador social. En efecto, la puesta en marcha de una intervención colectiva, la expresión de una demanda precisa, la movilización de un grupo de personas se deben, a menudo, a un hecho desencadenante. En un barrio, la decisión de cerrar la escuela maternal moviliza a 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 infor-

* 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 T.)

males. 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*; éstas harán posible y viable la intervención colectiva. 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 verse beneficiadas con el proyecto de intervención. Podrá, igualmente, iniciar la puesta en marcha de un *intergrupo*, en el que 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 TSC 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."⁵ En estas diversas estructuras de trabajo, la continuidad en el tiempo es un factor importante. Toda intervención colectiva implica un período relativamente prolongado 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 grupo⁶

Se tratará aquí de la constitución de un grupo de personas por iniciativa del trabajador social; él les propone sus servicios en el marco de dicho grupo. En este caso, el lapso transcurrido entre la idea de constituir el grupo y la primera reunión de éste puede ser más o menos prolongado, y se caracteriza por una serie de intervenciones indirectas a las 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 diversas 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, 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 personas mayores, viviendas vetustas e insalubres), o bien de demandas —expresadas individualmente por los usuarios en el curso de 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, resta analizarla, desmenuzarla, estudiarla, evaluarla. Nunca insistiremos bastante sobre la importancia de esta evaluación de las necesidades colectivas, pues a partir de esta evaluación diagnóstica podrá elaborarse el proyecto de intervención. La mayor parte de los fracasos en las tentativas de puesta en marcha de un grupo se deben a una evaluación demasiado superficial y precipitada. Es preciso dedicar tiempo a este análisis y a este diagnóstico, 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, a quién afecta, 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 el problema percibidos por el trabajador social. Cuando las personas involucradas están interesadas y fuertemente motivadas, será fácil reunir las y la pro-

puesta 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 y el trabajador social correrá 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 y las instituciones, de los notables y/o los profesionales, de los grupos religiosos y políticos, de las 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 más distante, por otra parte— en la dinámica global del barrio o de la institución (cuando se trata de grupos en los organismos residenciales: hogar, internado, escuela, hospital).

La etapa siguiente que deriva de la evaluación diagnóstica es la elaboración del proyecto del trabajador social. Esta elaboración es también una fase larga que requiere clarificaciones y reflexiones constantes, pues en este tramo se harán las elecciones esenciales para la vida futura del grupo. Estas elecciones se refieren 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 detallada un poco más adelante.)

Además de estas elecciones, la elaboración del proyecto comprende una primera definición de las herramientas y los 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 y efectúan una elaboración colectiva, incluso si, a continuación, sólo uno o dos de 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 usuario es la negociación del proyecto. Ésta se hará, en primerísimo lugar, con el servicio empleador, y se verá muy facilitada cuando las instancias de decisión ya han sido informadas de las etapas precedentes de elaboración, ya sea por la participación en las reuniones (responsables, jefes de servicio), por la facilitación rápida de los documentos escritos del grupo de trabajadores sociales o simultáneamente por los dos procedimientos.

Sigue luego la negociación directa con las personas implicadas, aquellas a quienes se invita a participar en la vida de este grupo, 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 se hará primero individualmente —cuando las personas que van a componer el grupo son 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 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 de enumerar se extenderán más o menos en el tiempo, serán más o menos complejas y exhaustivas, según la situación particular, si el trabajador social actúa solo o con otros colegas, según la experiencia anterior en este tipo de trabajo y, por último, si encuentra 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 grupos con las características más diversas.

b. Las variables

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

Primera variable: *los objetivos del trabajador social para el grupo*. Éstos deben distinguirse de los objetivos de cada uno de los miembros para el grupo y de los que después elaborará el grupo durante las primeras etapas. Estos tres niveles 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 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 exalcohólicos, de mujeres solas cabeza de familia) 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).

Los objetivos del trabajador social para el grupo serán, pues, permitir a las personas resolver mejor las dificultades o necesida-

des 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, en el 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 sino 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 nuevas ciudades y en barrios recién construidos han sido creados numerosos grupos barriales por iniciativa de los trabajadores sociales. Esta iniciativa ha sido tomada, 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 toma 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 ellas y para los demás, la creatividad.

La definición de los objetivos del trabajador social para el grupo vislumbra ya la categoría de usuarios potenciales a los 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 medida la composición de éste.

Segunda variable: *la composición del grupo*. Ésta debe ser estu-

diada 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, cooperación y solidaridad.

Deben considerarse dos factores: el tamaño del grupo y su homogeneidad.

El tamaño de los grupos puede ser variable, no puede prestarse ningún número de participantes como regla general; lo importante es, sin embargo, que la dimensión permita la comunicación interpersonal. Con más de veinte o veinticinco personas, los intercambios y el conocimiento recíproco se vuelven difíciles.⁷

La homogeneidad del grupo generalmente está dada por el problema, la necesidad o el interés común que motiva a las personas a participar en él. Otros factores de homogeneidad pueden ser tomados en cuenta; entre ellos, la edad, el sexo, la clase social, el nivel sociocultural. 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. En estos últimos, los niveles de instrucción y la pertenencia a una clase social son bastante determinantes.

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

Sin embargo, no se trata de reunir para dicho grupo sólo individuos con características idénticas, sino personas con características compatibles. 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 dinamisismos y de vida. Pero las diferencias demasiado pronunciadas entre los miembros del grupo pueden volver imposible la comunicación 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 condiciona —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 mayoría de los grupos

organizados en una institución (residencia, escuela, hospital, prisión, casa de descanso), y aun gran parte de las actividades de esparcimiento de niños y jóvenes (centro al aire libre, patronato, clubes, colonias de vacaciones). 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 el que 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 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. Ésta 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 si las personas han 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, el número, la homogeneidad), 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) respecto 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 las organizaciones implicadas sobrepasan ampliamente el marco de un solo grupo, por su número y su diversidad. En una ciudad rural pequeña, 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 AS de la Mutualidad Social Agrícola, con la que ellas se reúnen. Ahora bien, rápidamente el grupo se da cuenta de que no podrá realizar este proyecto solo y propone tomar 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, con la cooperativa de producción y los comerciantes, etc. El proyecto de carnaval concierne, en diversos aspectos, a todo el mundo (o casi todo). Cuantos más sean los implicados en la organización, mayores serán su resonancia y su impacto. Este ejemplo, y se podrían encontrar muchos otros, demuestra claramente 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 elevado para poder trabajar juntos eficazmente. Recordemos que, con más de quince o 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.⁸ 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."⁹

El intergrupo es una instancia de trabajo (elaboración-ejecución) en la que se reúnen personas que representan a cada 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 el seguimiento del conjunto, de ciertas decisiones y tareas, y 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 anteriormente, el grupo de las mujeres, con la ayuda de la AS, 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 AS como representante de los otros trabajadores sociales de la ciudad y "consejero técnico" del proyecto colectivo.¹⁰ Así, un intergrupo de alrededor de una docena de personas será una estructura eficaz de trabajo (por su tamaño), 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 grupos organizadores que tienen contactos con los asociados para una acción, pero éstos no participan realmente y jamás se encuentran juntos.

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 barriales, cuando se plantean problemas de ordenación del espacio y de renovación de los inmuebles, etc.).
- Aquellos que, aunque están directamente menos afectados por el problema, 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 a los responsables de ciertos organismos (municipio, caja de prestaciones familiares, director del instituto o directora de escuela primaria).
- 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 ser un freno para la acción colectiva considerada. Es interesante hacer participar a estas personas en el intergrupo, pues más vale tenerlas a favor que en contra, y porque su participación directa las 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."¹¹

Los diferentes actores presentes en un intergrupo estarán *condicionados por su pertenencia y su poder*. Cuando se crea el intergrupo, 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 estatus 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 la del maestro. Las diversas pertenencias y poderes hacen del intergrupo una instancia muy heterogénea, con todos los problemas que esto puede generar en torno a la elaboración de un proyecto común.

Además, otras pertenencias menos visibles, menos evidentes intervendrán en esta instancia. Pues un proceso de cambio atañe a todas las fuerzas vivas de un tejido social, de un barrio, de un pueblo, y estas fuerzas están organizadas según su pertenencia filosófica, religiosa, política, y también según su pertenencia socioprofesional, su pertenencia de clase. Estas pertenencias —principalmente la política— 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 los conflictos que se manifiestan en el intergrupo, pero que tienen otros orígenes que la acción en curso. Las luchas de poder podrán ser intensas, y a todos les beneficiará ver claro.

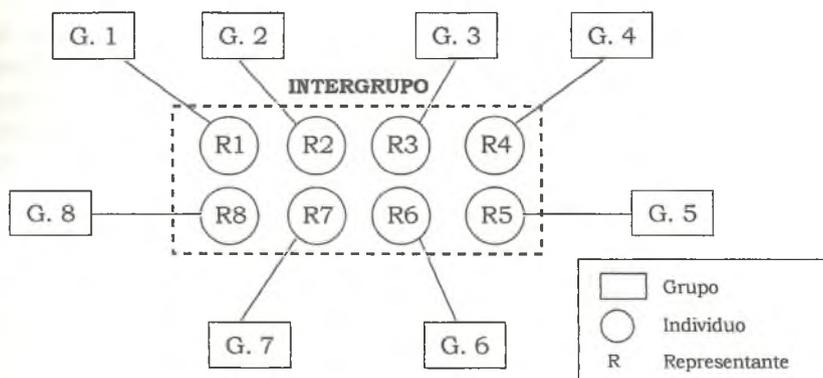
Los diferentes actores de un proyecto colectivo tienen intereses y motivaciones específicos para participar en él, pero estos intereses pueden ser muy diferentes unos de otros. Los *objetivos perseguidos* por los diferentes grupos representados colorearán de manera particular el proceso de acción.

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. Éstos serán una especie de mínimo, el común denominador, y representan el punto de acuerdo de todos luego de negociaciones y compromisos.

c. Estructuración del intergrupo

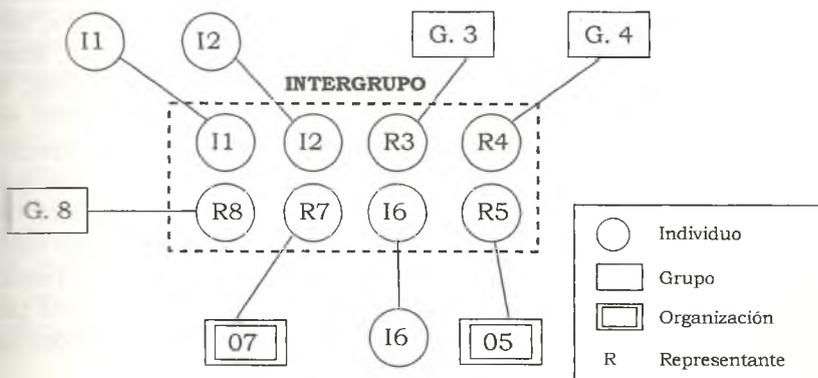
Una vez que existe acuerdo sobre los objetivos, queda definir las modalidades y los medios. Una de las modalidades es la estructuración del intergrupo; ésta puede tomar formas diferentes según el tipo de acción, y el número y la calidad de los actores; puede variar con el tiempo, pero es preciso que 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 siguiente manera:



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, los que son poco conocidos; hay grupos dinámicos y emprendedores, y otros que existen desde hace tiempo pero son poco dinámicos y 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 suele llevarse a cabo con personas que provienen de horizontes diversos: algunas representan grupos, otras representan organizaciones, otras participan a título personal, sin representación definida. Este tipo de estructuración produce un esquema diferente del anterior:



Las diversas pertenencias formales muestran claramente la pluralidad de situaciones presentes en este tipo de figura. Este análisis de las posiciones y la 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 proveer 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 cuyo apoyo moral y material es importante 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 los 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 y 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 una tiene sus ventajas y sus inconvenientes, pero permiten funcionar, organizarse, avanzar en el proyecto.

Uno de los problemas que se plantean en 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 proponer la opinión, el pensamiento, la decisión de este grupo a otros; 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 (el de representar al grupo, hablar en su nombre), pero también conlleva obligaciones; principalmente, informar y rendir cuentas al grupo, y también 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 acerca de lo que pasa en el intergrupo ni acerca 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 lo tanto, la representación real de los grupos y los organismos que ellas aseguran.

4. El trabajador social en el intergrupo

El lugar del trabajador social no es el mismo que el de otros miembros del intergrupo. Él persigue sus objetivos profesionales¹² de acuerdo con las orientaciones de política social de su servicio empleador; no puede adoptar los mismos objetivos y las mismas 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, de los organismos sociales, de los grupos, de las asociaciones, de las "personas recurso", de los circuitos y los procedimientos institucionales, de los recursos disponibles. 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.

Posteriormente, el trabajador social podrá asumir un rol de consejero 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 ayudarlo 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".¹³ 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 tenderán a reproducir. Las intervenciones del trabajador social¹⁴ 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, el experto calificado que pone sus competencias al servicio de los proyectos de los usuarios.

Notas bibliográficas

1. Ver capítulo 2, punto c ("¿Quién utiliza esta forma de intervención?").
2. Para la intervención individual y familiar, referirse a *Méthodologie de l'intervention en travail social*, de C. De Robertis.
3. Ver De Robertis, C., "Définition du concept d'aide et d'accompagnement en service social", *Revue Française de Service Social*, París, N.º 138, 3.º trimestre de 1983.
4. Ver capítulo 3, "La encuesta sociológica", y capítulo 4, "El estudio del medio".
5. Anciaux, Alain, *L'analyse communautaire*, Bruselas, Ministère de la Communauté Française, Col. Documentation ouverte, dossier N.º 6, 1984.

39. Ver también Salberg, J. F. y Welsh-Bommard, Suzanne, *Action communautaire, une introduction. Economie et humanisme*, París, Ed. Ouvrières, 1970, pp. 90 y ss.
40. Ciertos párrafos han sido extraídos de *Méthodologie de l'intervention en travail social*, pp. 211 y ss.
41. Ver capítulo 6, "Análisis de los grupos".
42. Ver capítulo 9, "Intervenciones específicas con los grandes grupos".
43. Stapp, Marie-Antoinette, *Le travail social communautaire*, Toulouse, Privat, Col. Mésopé, 1972.
44. Volveremos más adelante sobre el rol de los trabajadores sociales en el intergrupo.
45. De Robertis, C., "Éléments sur le processus de travail social communautaire", *Forum*, N.º 22, París, mayo de 1982.
46. Ver capítulo 2, p. 62.
47. Di Carlo, Enrique, *Perspectivas en la conducción de grupos*, Buenos Aires, Humanitas, 1983, pp. 113 y ss.
48. Ver el capítulo siguiente, "La intervención con los grupos".

LA INTERVENCIÓN CON LOS GRUPOS

La intervención del trabajador social se dirige a diversos grupos: grupos grandes¹ 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 o subgrupos que él mismo ha contribuido a constituir y poner en relación.² 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 dichas herramientas de intervención en este capítulo; éstas 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 por las personas interesadas. Del mismo modo que un carpintero calificado —que cuenta siempre con un número considerable de instrumentos diversos (sierras, limas, espátulas, martillos), 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 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 animador³ de una reunión. Podrán ser también un elemento motor para poner en relación personas y grupos. Del mismo modo, podrán ejercer una función de ayuda al grupo para constituir-

se, 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 en 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 central⁴ 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 conocimientos, 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 tienen un peso y un impacto mayor que si se tratara de cualquier otro. A causa de la considerable influencia que puede 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 lo ayudarán a asegurar 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 TS 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 "kit"), sino más bien una adaptación constante a la situación del grupo de la planificación y de la intervención.⁵

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. 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 posibilitan el desarrollo afectivo del grupo y la ayuda personalizada a los individuos en su seno. A continuación, nos referiremos a 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 de 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 experimentará una sensación de ahogo, mientras que un grupo pequeño en una sala inmensa se sentirá como una gota de agua en el océano. Con-

vendrá, 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 también deben 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 lo que aumente la desigualdad entre las personas, pues el sentimiento de desigualdad refuerza la intimidación y la pasividad, y no favorece, pues, la producción del grupo y el placer de encontrarse. Todo lo que va en contra de un clima cálido e informal debe ser descartado cuidadosamente, pues sólo en ese clima los grupos se convierten en un lugar constructivo de trabajo y de intercambio. Se evitará el estrado, se preferirán las mesas redondas u ovals a las cuadradas o rectangulares —pues aquéllas permiten ver mejor a las demás personas—, y las sillas se dispondrán en círculo. En la medida de lo posible, se elegirán asientos del mismo tipo y las mismas dimensiones, y si entre las sillas dispares algunas tienen aspecto de sillones imponentes, se cuidará que los organizadores de la reunión no se sienten en ellas, 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 concurren 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: permanecen 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 las 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 útiles cuando se trata de grupos de tamaño medio (menos de 25 personas) o grupos pequeños (menos de 12);

- evitar introducir la reunión con largas exposiciones explicativas del trabajador social o los organizadores; en su lugar, ceder rápidamente la palabra a los participantes con una pregunta abierta. Esta podría consistir —después de un breve recordatorio de los objetivos de la reunión— en 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 involucra todo lo que se refiere al trabajo a 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. En este último caso, las subdivisiones pueden demostrar ser necesarias para un trabajo eficaz.

■ Clarificar los objetivos

Una primera intervención consiste en clarificar los objetivos de la reunión y las expectativas de los participantes. Los objetivos serán definidos a partir de la pregunta: ¿Qué queremos hacer juntos a lo largo de la reunión (conseguir, obtener, elaborar, organizar, definir)?; y, eventualmente, en las reuniones siguientes. La respuesta a esta pregunta, de acuerdo con el verbo elegido, definirá 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 kermés para la escuela comunal.

En estos ejemplos, hemos elegido voluntariamente verbos de acción para definir los objetivos de una reunión de trabajo, punto que ésta se centra 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...

Los objetivos de una reunión se definen por el verbo utilizado, que indicará el tipo de acción que se emprenderá 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 que se aborda— puede atraer el interés de numerosas personas, sin que por ello compartan todas los mismos objetivos para la reunión. Tomemos un ejemplo: el tiempo libre de los niños de diez 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 establecen los medios para elaborar juntos los objetivos, 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 diez años, mientras que la Sra. M. deseará

inscribir a sus hijos en las actividades existentes, y el Sr. Y. esperará 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 las que no se conoce muy bien lo que allí se hace, en las que persiste una cierta confusión, a pesar de la buena voluntad de los participantes y de los animadores, y de las que se sale con un fuerte sentimiento de insatisfacción, diciendo: "He perdido el tiempo, si lo hubiera sabido no venía."

Este fenómeno —lamentablemente, tan frecuente— se debe, 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 equipamiento, elaborar una política sanitaria de la primera infancia...?

El tiempo dedicado en el comienzo de la reunión a clarificar los objetivos (lo que queremos hacer juntos) no es nunca tiempo perdido, y se recuperará con creces más tarde. Que cada miembro comparta 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.

1. 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?), el ritmo de los encuentros (¿cuántas reuniones serán necesarias para perseguir nuestros objetivos?), la periodicidad (¿todas las semanas, todos los meses?).
- *Organización del contenido*: establecer un orden del día y ponerse de acuerdo sobre el orden de prioridad de los puntos que van a tratarse. ¿Qué punto será visto rápidamente? ¿Cuáles serán tratados con más amplitud? ¿Cuáles primero, cuál último? A veces se asiste a reuniones en las que se llega a fijar hasta los minutos de que dispone cada persona inscrita para tratar un punto del orden del día. Estos procedimientos, corrientes en grandes grupos muy formalizados (asamblea general de una central sindical, congre-

so de una organización profesional o política), no se deben favorecer en los grupos restringidos, en los que 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 allí el orden del día y las principales decisiones que se vayan tomando sobre cada punto. Eventualmente, registrará, 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 todas 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. En este caso, la organización de turnos para tomar notas y redactar es una manera de hacer participar a todos. Este procedimiento no es utilizado a menudo con los grupos de base, pues se requieren habilidades de redacción, síntesis, organización del pensamiento escrito, propias de las capas medias o llamadas "intelectuales". Pero cada grupo puede elegir sus propios medios de organizar su memoria. Recientemente, en una exposición de figuras y belenes tradicionales realizada en un pueblo provenzal, la asociación organizadora ponía a disposición del público álbumes con los recortes de prensa local que describían sus actividades ;desde hacía veintinueve 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 considerada como una intervención que corresponde 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 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 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 milagrosa que bastaría aprender de memoria y sacar en el momento justo para desbloquear toda situación de este tipo. Sin embargo, algunas reflexiones pueden servir de guía; luego, 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 éste se produce, lo primero que se debe hacer es interrogarse sobre su significación. El silencio es un mensaje, a veces difícil de descifrar, pues puede significar cosas diferentes.

El silencio en el comienzo del intercambio, la dificultad para tomar la palabra cuando se lanza el debate son muy frecuentes debido a la intimidación que se siente en un grupo en el que nadie 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 con un sí o un no, tales como: “¿Les ha gustado la película?” El animador, frente al silencio del grupo, puede estar tentado de interpelar a alguna persona: “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 acostumado.

Pero los silencios tienen también otras significaciones. Un silencio debido a la reflexión del grupo puede prolongarse algunos

minutos, y el animador procurará no interrumpirlo demasiado pronto; podrá recomenzar la actividad 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, ya sea porque el grupo se encuentra conmocionado o porque se manifiestan 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 bases más seguras para facilitar el intercambio y la comunicación.

Hay otros fenómenos que pueden requerir las intervenciones del trabajador social; es el caso de las *digresiones*, los cambios de tema, las anécdotas u otros mensajes que alejan 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 y evitar también 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, etc.

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 son 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 escu-

ta, 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 ó 5 personas), donde todos pueden tomar la palabra, y la intimidación es mínima; pidiéndole que realice un informe o que haga un trabajo para presentar al grupo en la siguiente reunión; 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.

Ciertamente, es más fácil para el trabajador social lograr que se acepte a una persona que habla poco y estimularla a hacerlo más, que limitar a las personas que hablan demasiado. Éstas constituyen, a veces, escollos 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 el que 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, el número de veces que cada uno toma la palabra, a fin de favorecer la toma de conciencia del fenómeno citado;

- tratar de canalizar por otro lado el dinamismo de la persona en cuestión, confiándole ciertas tareas: ser relator del grupo o hacer las actas de la reunión, o incluso realizar 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 TS 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 decisiones⁶ es la piedra angular para un grupo centrado en la producción. Ésta se ve 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:

- 1. elaborar decisiones;*
2. fijar decisiones;
3. ejecutar las decisiones tomadas.

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

En primer lugar, la elaboración de una decisión requiere un tiempo de clarificación: la formulación del problema o los problemas debe ser clara y 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 prolongado según el tipo de decisión que se deba tomar; cuanto más importante sea 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, las apreciaciones y los 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 vista 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, llega el momento de fijar una opción. Cuando se ha hecho esta elección, es preciso asegurarse de que cada persona la ha asimilado y que todos se sienten comprometidos con ella, pues esta decisión conlleva

vará para cada uno tareas a ser compartidas, 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 que deben ser respetadas, sobre los diferentes tipos de decisiones que deben ser tomadas (*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.⁷ En efecto, la decisión tomada en grupo, con una participación real de todos, compromete a cada persona a atenerse a ella, 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 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 algu-

nos períodos históricos son más favorables que otros para la eclosión de la creatividad de los grupos; de igual modo, que 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 no habituales— 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 y pocas personas interesadas...?”, es seguro que no se podrá imaginar nada en absoluto. Los límites y los obstáculos existen, y un grupo debe ser capaz de tenerlos en cuenta y, si es posible, superarlos, pero no se debe comenzar jamás por el inventario de las dificultades y de los obstáculos si se quiere estimular la creatividad.

La utilización de técnicas como el *brainstorming* por parte del trabajador social puede estimular la imaginación creadora del grupo si se respetan un mínimo de condiciones. El *brainstorming* (*brain*, cerebro; *storm*, tormenta) puede traducirse como “torbellino de ideas”.⁸ 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;⁹ desde entonces, ha sido ampliamente difundida y utilizada.

El *brainstorming* consiste en dejar que el grupo haga asociaciones libres, anulando en un primer momento todo espíritu crítico. Son necesarias algunas condiciones para el buen resultado de una sesión de *brainstorming*. 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 (15 como máximo) y sea muy heterogéneo. Finalmente, para el éxito de esta técnica es necesario limitar al mí-

nimo 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 todas y cada uno son capaces de producir ideas nuevas, y que es preciso evitar toda censura y autocensura previas. La técnica de Geborn incluye tres fases o etapas, y la condición de su eficacia es cumplirlas todas, pues si se utiliza el *brainstorming* de forma incompleta puede resultar insatisfactorio.

La primera etapa es el análisis y la preparación del tema que se va a explorar, y consiste en exponer la situación o problema. El *brainstorming* conviene mejor a las situaciones abiertas que a los problemas en los que hay que hacer elecciones o tomar decisiones inmediatas: es una de las razones de su éxito como técnica en 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 *brainstorming*, 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 se registran por el animador de sesión sobre un encerado (o papel) y expuestas de modo visible; esto permite un seguimiento por parte de los participantes y asegura ante todos la importancia acordada a toda contribución.

La etapa final consiste en 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, y organizarlas, a continuación, en función de ciertos criterios: facilidad de ejecución, costo, compatibilidad con un marco preexistente (técnico, material o legislativo).

La técnica del *brainstorming* —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 antes 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 tienden a encerrarse de antemano en lo que les resulta familiar y en los condicionamientos o dificultades de aplicación. La técnica del *brainstorming* permite superar esto e introduce una búsqueda dinamizadora.

Con el fin de favorecer la producción del grupo, los trabajadores sociales utilizan diversas intervenciones; éstas, como hemos visto, se organizan en torno a los siguientes objetivos profesionales: 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 inasistencia o el alejamiento definitivo de ciertos miembros. Igualmente, cuando un grupo se complace en reunirse, cuando sus miembros se hallan unidos 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 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. Aprehenderlas en su movilidad y en sus interrelaciones no siempre es 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.

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, las divergencias y los conflictos en el seno del grupo.

Este apartado se dividirá en tres partes: en primer lugar, 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, 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 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 los que encuentra personas con las que simpatiza pero cuya actividad común le resulta 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 la que puede establecer relaciones significativas. Sólo en este último caso, el grupo ejercerá

sobre los individuos que lo componen una fuerte influencia, podrá convertirse en fuente de satisfacción y crecimiento, y ser origen de cambios.

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

La cohesión. La cohesión del grupo, llamada a menudo “espíritu de cuerpo”, es la resultante de este desarrollo de lazos entre los miembros. 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.¹⁰ 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. Éste 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 estará 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 las 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 fomenten 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. Por ejemplo, beber y comer juntos —lazo ancestral y simbólico del compartir— 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;¹¹ 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 (fútbol o rugby, por ejemplo). Su efecto unificador se ve aún más reforzado cuando se juega 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 y la ayuda mutua entre los miembros, como veremos más adelante.

La agresividad. Sentimiento corriente y cotidiano, tendrá significaciones diferentes si se dirige hacia el interior o hacia el exterior del grupo. Si la agresividad se vuelve hacia el exterior, podrá tener como efecto unificar el 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 autocensura en lo referente 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 y 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 posibilidades de que su actitud tiña al 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 de momentos privilegiados de expresión de la agresividad. (Hemos desarrollado estos procesos en el capítulo 4.)

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. Tendrá que intervenir cuando la expresión de agresividad hiera a otro o provoque destrucción, y cuando haya manifestaciones agresivas contra uno 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, ayudarlo 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 se trata del trabajador social. Éste 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 TS; tal vez esto se deba a que los trabajadores sociales tienen que enfrentarse, sobre todo, a poblaciones en dificultad, que afrontan situaciones de carencia o crisis. Ahora bien, la intervención colectiva del TS (la acción con los grupos) nos ofrece, justamente, la posibilidad de compartir el placer (dejando de lado por un instante el sufrimiento).

El sentimiento de placer está ligado a la cohesión: placer de estar con otros, de compartir, de hacer cosas juntos; 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 acerca de 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 unidad, en tanto 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 explotar y analizar dos aspectos:

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

Necesidades y motivaciones. Incitan a cada persona a participar en el grupo y pueden presentarse de diferentes maneras. 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 creci-

miento 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. Del mismo modo, 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: ¿participa en el 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 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 de sus necesidades profundas.

No basta, pues, estar interesado y motivado por la actividad del grupo; es necesario encontrar en él una respuesta a las 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: físico (fuerza, resistencia, velocidad, destreza manual y/o corporal, ritmo, etc.), relacional (facilidad de contactos, de intercambios, de expresión de los sentimientos), intelectual (síntesis, clasificación, desarrollo de una idea, conocimientos precisos sobre un tema determinado), 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 requiere 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. Sus intervenciones podrán apoyarse en las capacidades existentes con vistas a acrecentarlas y a desarrollarlas, y también con vistas a que el conjunto se beneficie de ellas. Un ejemplo puede ilustrar esta afirmación:

Cuando el club de la tercera edad decidió organizar un viaje al extranjero, la AS 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 estatus del señor B en el grupo se encuentra reforzado; la AS 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 la participación de otros sentimientos tales como la alegría y la tristeza, el desasosiego y la esperanza, la agresividad y la culpabilidad.

El trabajador social también tendrá que intervenir en 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 transformarla en interés reforzando el estatus 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 no se encuentran con la indiferencia sino con la hostilidad 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 también puede verse obligado a ayudar a la persona a insertarse en otros grupos y 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. Desgraciadamente, la presencia de este tipo de personas es relativamente frecuente. A menudo, impiden todo desarrollo del grupo, y los miembros —reducidos al estado de simples espectadores— son privados de toda participación efectiva. Deciden todo, tienen opiniones sobre todos los temas, hacen todo y a menudo también se quejan de los otros. Utilizan el grupo como una tribuna y desarrollan papeles destinados a satisfacer únicamente sus necesidades personales.¹² 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. A menudo, estas personas 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 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 desem-

pañar 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, son compartidos 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— unos de 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. Gisela Konopka sostiene: “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.”¹³ En todos los casos, la ayuda mutua es una característica del trabajo social con grupos: “Cualquiera sea el objetivo que se persiga, el trabajo social de grupo se distingue de los otros métodos por el acento que se pone en la ayuda mutua.”¹⁴

La ayuda mutua se diferencia de la ayuda profesional por el hecho de que son los propios 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 de grupo, el trabajador social tendrá la tarea —a veces, poco fácil— de limitar sus propias aportaciones al grupo y estimularlo a dar o buscar aquello que necesita. Cuando un miembro pida 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 so-

bre él para que desarrolle la ayuda mutua entre sus miembros. Podrá también recurrir a 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 necesidades, y para llevar a cabo 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, las discusiones (lo que dice) entre los miembros para planificar, realizar y evaluar las actividades en cuestión. Éste sigue siendo un término ambiguo, pero “incluso si el término es 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”.¹⁵ El programa es más amplio que las actividades, las cuales serán desarrolladas 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 y sociales— deseables.”¹⁷ “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 el aprendizaje individuales, sobre la ayuda mutua y sobre el cumplimiento de la tarea. Las [...] actividades constituyen medios para llegar a un fin.”¹⁸ La mayoría de los autores, en consecuencia, consideran que las actividades son un soporte de la vida del grupo y rechazan la con-

cepción 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 los que lo único que cuenta es la actividad para la que uno se reúne; centros de esparcimiento en los que sólo cuenta el éxito en el aprendizaje de una actividad; hogares, hospitales, guarderías en los que 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 los grupos están subordinados a ella.

En TS, 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.

Mediante las actividades, las personas podrán reforzar su estatus en el grupo, obtener el reconocimiento de sus pares, asumir responsabilidades, ser útiles a los demás. Igualmente, los miem-

bros 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 requieren 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 para 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 está condicionada por una serie de variables. Denis Vadeboncoeur¹⁹ 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: éste dependerá de la pertenencia a 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* y los *intereses* de los miembros del grupo y la adecuación entre estos dos criterios. 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* (financieros, materiales o huma-

nos). Constituyen un criterio de elección importante, ya que las instituciones y el entorno ponen a disposición de los grupos un número considerable de recursos (locales, equipamiento) 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

Más allá 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; 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, y 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 las representaciones, las artes visuales y los trabajos manuales, las actividades al aire libre y los deportes.²⁰

Los juegos. Muchos juegos son muy antiguos: algunos existen desde hace siglos; otros se registran, con denominaciones diferentes, en países y culturas lejanos. La mayoría de los juegos tiene 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 y valorados en la práctica del TS. Los trabajadores sociales desconocen su utilidad y su aplicación, y existen pocos escritos recientes sobre la materia.²¹

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 a las limitaciones de la realidad. Ofrece un buen so-

porte 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 para ser adquiridas o desarrolladas. 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 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, tales como las adivinanzas, los enigmas, los crucigramas, el *scrabble*, desarrollan la riqueza de vocabulario y permiten ejercitar la ortografía y la memoria.

Los juegos aportan también el aprendizaje de las normas y los procedimientos indispensables para poder jugar. Algunos poseen 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, según un cierto orden de acciones, etc. Las reglas y los procedimientos deben ser adaptados a los grupos. Algunos podrán jugar con un grado importante de complejidad, pero otros sólo podrán participar en juegos simples.

Los trabajadores sociales podrán utilizar las reglas y los procedimientos de los juegos como medios educativos para ayudar a 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 brindan 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 impacta directamente sobre las emociones y los sentimientos. Su efecto apaciguador es utilizado en múltiples ocasiones para calmar el llanto del lactante, “para crear un clima” en 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 goce de cantar, sin preocuparse demasiado por 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, aun cuando, a menudo, es difícil hacer que generaciones diferentes bailen la misma música. La danza aporta placer, distensión y un sentimiento de liberación de las preocupaciones. 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 las representaciones. Las actividades con cuentos, por un lado, están ligadas a la infancia, en la que los cuentos de hadas²² ocupan siempre un lugar privilegiado, incluso si ciertas formas evolucionan; por otro lado, dan testimonio de los vestigios

del pasado: las largas veladas de invierno y la transmisión oral de los saberes y 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, mientras otras personas —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 aconteceres. Cada cultura, cada país, cada región aún guardan 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 con 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. Pueden ser de diversa naturaleza: unas utilizan únicamente la expresión corporal sin palabra ni sonido, como en 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 utilizan la mediación de objetos en la puesta en escena dramática: marionetas manuales, con hilo, sombras chinescas. 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 cuota de improvisación por parte de los actores, como en el juego de roles.²³

Los cuentos y las representaciones ponen en juego una participación diferenciada entre el público y los actores. El grupo que prepara una representación lo hace para otros; esto conlleva modalidades particulares de comunicación: una comunicación simbólica y mediatizada en la que el mensaje raramente es explícito, hay que decodificarlo; una comunicación verbal y no verbal en la que 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 indirecto.

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 la alegría que representa para el grupo 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 incrementar su autoconfianza y percibir la importancia de este tipo de expresión a través de la historia y de las diversas culturas. Además, les aportan numerosos conocimientos y ocasiones de aprender y experimentar cosas nuevas: la utilización y la mezcla de colores, el dominio de las formas, las proporciones y la perspectiva. Por otro lado, el uso de materiales diversos, cada uno con sus propias características —yeso, tierra, madera, metal, cuero, tela, papel, cartón, lana—, obliga a la persona a familiarizarse con la materia prima, a conocerla para mejor transformarla y, finalmente, aprender los procesos y las técnicas necesarios para la transformación de estos materiales, los medios de dominarlos y construir el producto previamente concebido.

Las artes visuales y los trabajos manuales aportan también grandes satisfacciones ligadas al poder que confieren la maestría y la transformación de la materia, 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), nos muestran el valor cultural concedido a estos modos de expresión y el interés renovado que despliegan en amplias capas de la población.

Utilizadas como soporte en la vida del grupo, las actividades manuales y las artes visuales permiten la expresión de los sentimientos de manera no verbal y mediatizada por la materia. Así, toda la felicidad de un encuentro se expresará a través de un dibujo, y 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 las habilidades de las personas, que así podrán obtener reconocimiento y estatus en el seno del grupo. Estas actividades generalmente se prestan poco a una actividad de grupo centrada en objetivos de solidaridad y de cooperación; sin embargo, son muy útiles para conocer las capacidades y los intereses de las personas, y procurarles satisfacciones ligadas al producto terminado hecho con sus propias manos.

Las salidas, los paseos y las actividades al aire libre. Este tipo de actividades 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 algunos de los tantos temas para 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 los 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 de jóvenes, pero en grupos de adultos ofrecen también grandes posibilidades. Una AS 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, que vivían en Francia desde hacía años, no habían salido jamás de su barrio ni habían visto 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 entre los usuarios habituales 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 medio natural. Por ejemplo, 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.

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, además, se pueden imaginar cuentos, representaciones y cantos al aire libre.

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 de acuerdo con las grandes familias botánicas, conocimiento de las plantas medicinales y de los champiñones. Algunas de ellas 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.

Las actividades deportivas. Sólo hablaremos de las actividades deportivas en tanto están relacionadas con el placer asociado al movimiento 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 TS no tiene gran cosa para decir.

Podemos distinguir dos tipos de actividades deportivas con valores y características diferentes. Primeramente, los deportes individuales, en los cuales la persona está sola con sus capacidades y sus destrezas; se trata de deportes como el tenis, la natación, el esquí, las carreras, que proporcionan a las personas que los practican un placer intenso asociado al 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 requieren una organización y una repartición de tareas en el seno del grupo. En ellos 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 requiere el concurso de todos. Los deportes de equipo refuerzan los sentimientos de pertenencia al grupo, tanto más si éste ha de medirse con otros equipos rivales.

d. Utilización de las actividades por el trabajador social

Hemos pasado revista a los diferentes tipos de actividades que se pueden desarrollar con grupos, y hemos subrayado también algunas de sus características. Veamos ahora —incluso a riesgo de caer en la repetición— 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 obligación de conocer los juegos, las actividades teatrales, deportivas, manuales 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, especialista en la técnica elegida. Así, una persona que domina la técnica de la fotografía (o de cestería, tejido, dibujo...) aportará —mucho mejor que el trabajador social— un enriquecimiento al grupo. El trabajador social podrá, entonces, concentrar toda su atención en las interrelaciones entre los miembros, los sentimientos expresados, la observación de los comportamientos y de las comunicaciones verbales y no verbales.

Así, la actividad ocupa plenamente su lugar de soporte, de medio, y el trabajador social persigue a través de ella sus propósitos 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* (verbal y no verbal) entre los miembros del grupo. La actividad favorece los mensajes corporales (gestos, miradas, tonalidad de la voz, tono muscular);
- *expresar sentimientos* de alegría, de gozo, 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 permiten también adquirir un mayor dominio de uno mismo;
- *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 los conocimientos de cada uno;
- *aumentar la cohesión* del grupo y los sentimientos de pertenencia a partir de una serie de experiencias 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 ejercicio 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, 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— sobre la evolución y los efectos de las intervenciones colectivas que organiza.²⁴

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 la actividad que el grupo se ha propuesto realizar. Hacer un 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 ser también 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. Finalmente, el objetivo perseguido en una evaluación del grupo podrá ser lidiar mejor con las dificultades, los fracasos o los escollos encontrados, y tomar las decisiones pertinentes para asumirlos frente o para remediarlos.

La evaluación del grupo jamás es un fin en sí misma. Se trata de un medio para comprender mejor lo que pasa, para hacer pro-

gresar al grupo hacia los objetivos que se ha propuesto alcanzar. Pero este medio es muy importante como forma de profundizar el análisis de lo vivido, como modalidad para 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, sobre 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 retransmitirlos al grupo e incitarlo 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, la necesidad de evaluar, de hacer balance, es más vivamente sentida y manifestada. 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 sencillo; las resistencias del grupo a emprender una evaluación serán mínimas, y la evaluación será una prolongación de su éxito.

Cualquiera sea la situación del grupo, es esencial aprender a evaluar en términos constructivos y positivos. Demasiado a menudo se hacen resaltar las debilidades, los errores, las 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.”²⁵ 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 autoconfianza y de confianza en los otros, al aislamiento. Una tarea esencial del trabajador social es disponer al grupo en situación de triunfar, incitarlo a evaluar sus éxitos y extraer de ellos nuevas fuerzas.

Si la tarea del trabajador social consiste en incitar a la evaluación, proponer los medios de la evaluación, enseñarle 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.”²⁶

Toda evaluación se efectúa a partir de cierto material, de ciertos datos: objetivos elaborados, síntesis de reuniones, resultados obtenidos, asiduidad de los miembros, planillas de evaluación individuales para completar 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 consiste en plantear al grupo alternativas restringidas: “¿Pensan 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?” contribuye a abrir el intercambio, a hacer que cada persona dé su opinión y a que se realice la evaluación de la actividad del grupo.

b. Contenido de la evaluación

La evaluación del grupo puede versar sobre contenidos diversos, de acuerdo con los objetivos perseguidos. Generalmente, se refiere a tres aspectos:

- la producción del grupo;
- los procesos y el funcionamiento del grupo;
- las relaciones interpersonales y los roles individuales.

La evaluación de la producción del grupo es, con mucho, la más simple, la que conlleva menos resistencias u oposiciones. Implica considerar las realizaciones del grupo —cualquiera sea el tipo de actividad llevada a cabo— y analizarlas a la luz de los objetivos perseguidos. ¿Cuáles son nuestros objetivos? ¿Lo que hemos realizado se corresponde con 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 extraemos de esta experiencia? ¿Cómo podríamos mejorar nuestra acción? ¿Qué nuevas propuestas debemos hacer?

La evaluación de los procesos del grupo se refiere 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 el de comprender mejor los fenómenos de la vida de los grupos.

La evaluación tratará los procesos siguientes:

- procesos de toma de decisiones: cómo toma decisiones y planifica sus actividades el grupo;
- procesos de acción: cómo reparte las tareas y cómo 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 el consenso: referidos a cada una de las instancias anteriores.²⁷

Además, esta evaluación del funcionamiento del grupo podrá abordar los sentimientos de pertenencia y de cohesión entre los miembros, y también la consideración que goza el grupo en el medio social. ¿El grupo está bien considerado por los otros?, ¿goza de un estatus 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. Ésta nos parece la regla absoluta que debe presidir un proceso evaluativo en este ámbito.

Se podrán, entonces, analizar las características del mando (liderazgo) del grupo: cómo se reparte, de qué manera es asumido por los miembros del grupo investidos de autoridad. Se pueden analizar también los subgrupos (pares o triadas), así como los aislados y/o rechazados. Las medidas sociométricas de Moreno y su representación gráfica pueden ser utilizadas para “fotografiar”, en un momento dado, la estructura relacional del grupo. De uso bastante sencillo, el test sociométrico no establece más que un estado de situación; la interpretación y la valoración de este estado deben ser llevadas a cabo por el grupo.²⁸

En cuanto a los roles individuales asumidos por los miembros del grupo, puede existir una gran distancia entre la manera en que una persona se percibe a sí misma y el modo 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 sobre el tema y contentarse —al menos, al principio— con la evaluación aportada por cada persona sobre los roles que creen asumir en el grupo y aquellos que les gustaría ejercer mejor. Para ello, es posible elaborar un cuadro individual con opciones que cada participante deberá tildar. Este cuadro podría ser adaptado a partir del ejemplo que ofrecemos a continuación.

Roles individuales asumidos en el grupo¹⁹

ROLES		Roles que asumo frecuentemente	Roles que me gustaría asumir	Roles que asumo peor	Roles que quisiera aprender
ROLES DE TAREA	<ol style="list-style-type: none"> 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 				
ROLES DE SOLIDARIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 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 				
ROLES INDIVIDUALISTAS	<ol style="list-style-type: none"> 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, consenso 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 los que 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 al estilo Phillips 66³⁰ podrán también ser utilizadas en estas ocasiones.

La evaluación formal requiere la construcción de instrumentos por y con el grupo. Estos instrumentos permitirán recoger el material necesario para la evaluación del grupo. Nos hemos referido anteriormente al test sociométrico y hemos presentado un cuadro de roles individuales. Se podrán construir otros instrumentos tales como un cuadro de fin de reunión, un esquema de balances periódicos, un cuadro de presencias y ausencias, recapitulaciones cronológicas de las actividades, documentos diversos.

Es esencial que estos instrumentos sean elaborados, explotados e interpretados por el grupo. 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; en ellas, el trabajador social podrá 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 adquiridos posteriormente. 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. Éstas permanecerán en el depósito de experiencia de cada uno como 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. No se debe 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 AS 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 AS al iniciar el grupo y empezar su proceso, la autoridad conferida al AS 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 AS en cuanto a competencia, habilidad y carácter se refiere." Extraído de Vinter, Robert, D., *Principios para la práctica del servicio social de grupo*, Buenos Aires, Hvmánitas, 1969, p. 55.
5. Home, Alice y Darveau-Fournier, Lise, "La specificité du service social des groupes", *Service Social*, N.º 1-2, vol. 29, Québec, Presses de l'Université de Laval, enero a junio de 1980.
6. El lector puede remitirse al capítulo 6, donde hemos desarrollado ampliamente el análisis del proceso de toma de decisiones y de resolución de conflictos.
7. Ver capítulo 6, "Análisis de los grupos".
8. Ver a este respecto: Anzieu y Martin, op. cit., pp. 266 y ss.
9. Osborn, Alex F., *Applied Imagination*, Nueva York, Charles-Scribner's Sons, 1963.
10. Maisonneuve, Jean, op. cit.
11. Ver párrafo siguiente sobre el programa de actividades.
12. Ver, en el capítulo 6, "El proceso de interacción".
13. Konopka, Gisela, *Social Group Work: A helping process*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963, p. 118.
14. Home, Alice y Darveau-Fournier, Lise, op. cit.
15. Vadeboncoeur, Denis, "Le programme d'activités en service social de groupes", *Service Social*, vol. 29, N.º 1-2, enero a junio de 1980, Québec, Presses de l'Université de Laval.
16. Paré, Simone, *Groupes et service social*, Québec, Presses de l'Université de Laval, Québec, 1971.
17. Wilson y Ryland, *Social Group Work Practice*, Cambridge, The Riversi-de Press, 1949.
18. Vadeboncoeur, Denis, op. cit.
19. Ídem.

20. Con respecto a las características y valores de las actividades, ver Wilson y Ryland, op. cit., 2.^a parte.
21. David, José, *Juegos y trabajo social*, Buenos Aires, Hvmánitas, 1985. (Hay edición actual: *Juegos creativos para la vida moderna*, Buenos Aires, Lumen-Hvmánitas.)
22. Bettelheim, Bruno, *Psychanalyse des contes de fées*, París, Robert Laffont, 1976.
23. Ver, en el capítulo 9, "Las técnicas de animación...", los juegos dramáticos.
24. Sobre la evaluación del trabajador social, ver en el capítulo 2, "Fases del método".
25. Gibb, Jack, *Manual de dinámica de grupos*, Buenos Aires, Hvmánitas, 1964, p. 109.
26. Béal, G.; Bolhen, J., y Randabaugh, *Conducción y acción dinámica del grupo*, Buenos Aires, Kapelusz, 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*, París, PUF, 1954.
29. Cuadro de roles funcionales según K. Benne y P. Sheats, adaptación de A. Ancelin-Schützenberger, *L'observation dans les groupes de formation et de thérapie*, op. cit., p. 99.
30. Ver, en el capítulo 9, "Técnicas de animación donde se solicita la participación del público", punto c).

INTERVENCIONES ESPECÍFICAS CON LOS GRANDES GRUPOS

1. Gran grupo y trabajo social

¿Qué lugar ocupan los grandes grupos en la intervención colectiva de los trabajadores sociales? Y, en primer término, ¿qué entendemos por gran grupo?

Un gran grupo es aquel que, por su tamaño, por el número de 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 (luego se podría hablar de muchedumbre).

En la intervención colectiva, los trabajadores sociales se ven obligados a trabajar en diversas ocasiones con grandes grupos; 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; se reúne a personas interesadas (alrededor de cincuenta) 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).

En todos los casos, se necesita tener en cuenta para su organización 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; nuestra posición de participantes nos permite aprender y observar, y también tener una mirada crítica a fin de no cometer los mismos errores cuando nos encontremos en el rol de *organizadores*; pues, con frecuencia, nosotros mismos organizamos en equipo reuniones de información, encuentros-debates, salidas en grupo numeroso (ejemplo: clubes de la tercera edad), conferencias y otras actividades puntuales¹ de grupo. También podemos ejercer un rol de *consultor*, de *apoyo técnico*, en las asociaciones (culturales, de esparcimiento, de vocación social o educativa), ante las autoridades electas, ante grupos usuarios del TS. El proyecto de organizar una reunión con un gran grupo es, entonces, el de las personas o grupos interesados; el trabajador social aportará su ayuda técnica, su saber-hacer y sus conocimientos en la organización de tal acontecimiento. Pondrá, así, sus competencias técnicas al servicio de los proyectos de sus asociados en el terreno.

Cualquiera sea el rol del trabajador social, una serie de balizas, de indicaciones, permitirán organizar, analizar y llevar 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 pueden 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 invitarlos 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 los que 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.²

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, y 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 se debe al gran tamaño del grupo, en el que 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 concurren juntas a la reunión se sientan en lugares próximos; las que acuden solas buscan desesperadamente 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 generados 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, que es el origen de su homogeneidad como grupo. Este interés puede, sin duda, ser muy variable; la curiosidad por el tema que será tratado, las informaciones que le conciernen directamente 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, las cuales pueden ser muy diferentes.

Otra característica de los grandes grupos es que las personas que asisten a la reunión están *ya sensibilizadas* al contenido, al tema en cuestión. Así, sólo acudirán para informarse sobre la renovación del barrio organizada por el municipio las personas que ya hayan oído hablar del proyecto, las directamente implicadas, ya sea porque habitan allí, porque trabajan allí (docentes, trabajadores sociales) o porque su propia actividad las 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 seis 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 han vivido recientemente esta experiencia con sus hijos.

Los grandes grupos pueden ser también portadores de un *potencial emocional* muy fuerte. En efecto, las emociones se transmiten rápidamente y su contenido se multiplica; el hecho de ser muchos 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) 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 su organización, presentan 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 estar aislado y perdido en la masa; es decir, *prolongan la atomización y el aislamiento*. La estructuración muy formal de la animación de estas reuniones *acentúa la distancia entre el saber y la ignorancia*: de un lado los que saben, hablan e instruyen, y del otro los que escuchan, los que 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 ya han dicho todo. Por ello, el público no tiene nada que añadir y las tentativas de debatir con la sala son frecuentemente 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 sea el número de asistentes. Es lo que desarrollaremos a continuación.

3. Los medios de organización

Las invitaciones

Las invitaciones para una reunión en gran grupo se encararán de manera diferente si se trata de un grupo cerrado o del “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. Se pueden utilizar 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 otros medios de comunicación, como la televisión o la radio. 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 sabe leer y escribir, y que tiene los medios y el hábito de leer el periódico. Si se trata de personas iletradas o extranjeras que tienen dificultades para leer en la lengua del país de acogida, los organizadores deberán elegir más bien la transmisión oral de las informaciones a través de la radio y/o de “personas recurso”. Por ejemplo, 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 la que el número de extranjeros y de nativos iletrados es considerable, han elegido realizar la invitación mediante la retransmisión oral de los “notables”. Así, se solicita al dispensario PMI,³ 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 corta edad. El número considerable de asistentes a la reunión muestra que los medios elegidos fueron pertinentes y acordes con la población esperada.

Para las invitaciones a la reunión, es bueno recordar que sólo se hallará respuesta en las personas previamente sensibilizadas o informadas. Y, cuando la invitación no se dirige personal y nominalmente, sólo una minoría de personas contactadas se desplaza-

rá a la reunión (entre el 5 % y el 10 %). 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 se remiten 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 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 antiincendio, ventilación suficiente);
- espacios de circulación, de salida, e instalaciones sanitarias;
- mobiliario suficiente y adecuado, compuesto, sobre todo, de mesas, sillas y otros elementos eventuales de *confort*: percheros para colgar los abrigos, ceniceros, etc.

El material

La organización material es muy importante en las reuniones de gran grupo y se le debe acordar una atención especial. Según el caso, será útil prever la señalización con paneles y flechas que indiquen el camino 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: equipos de audio de la sala, micrófonos que funcionen bien, micrófonos inalámbricos si va a haber intercambio con los participantes, grabadores magnetofónicos preparados para la grabación y, eventualmente, la grabación en video; si son necesarios otros aparatos, también deben ser probados e ins-

talados 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 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, se presenta 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, resultan insatisfactorias para los participantes. Aquellas en las 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, que será seguida de un aperitivo:

<i>Tiempo necesario para cada etapa</i>	<i>Desarrollo de cada etapa</i>	<i>Horarios de cada etapa</i>
15 minutos	- Invitación 18.30.	18.30 a 18.45
5 minutos	- Acogida.	18.45 a 18.50
	- Palabras de acogida del representante de los organizadores (presidente, director, responsables, etc.).	
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. ⁴	18.50 a 19
30 minutos	- Conferencia del participante previsto.	19 a 19.30
20 minutos	- Cortometraje sobre el tema.	19.30 a 19.50
10 minutos	- Introducción de los puntos del debate por parte del animador.	19.50 a 20
30 minutos	- Debate con la sala y clausura.	20 a 20.30
TOTAL = 2 horas	- Aperitivo.	20.30 a 21

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 aquí recordamos brevemente:

- prever un tiempo de acogida, de instalación de las personas, de presentación, de llegada de los rezagados;
- prever una introducción-presentación breve;
- contemplar un tiempo limitado de exposición (nunca más de 45 minutos);
- variar los medios de comunicación y utilizar los audiovisuales;
- introducir y animar los debates previendo 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 15 minutos.

La acogida

En este tipo de reunión, la acogida es muy importante, pues a menudo las personas no se conocen y se sienten muy intimidadas. Para ella, 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 requiere una repartición de las tareas entre los organizadores antes, durante y después de la reunión. Antes: quién organiza los locales, la disposición de los asientos, las compras, la verificación de los aparatos. 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.

Después de la reunión, se suelen olvidar las tareas, y los hechos demuestran que conviene repartirlas también, pues de lo contrario 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 también pueden ser 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, organizar mejor las reuniones, 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:

- A. aquellas en las que el público es espectador-consumidor (la conferencia, el panel, la mesa redonda y los soportes audiovisuales);
- B. aquellas en las que el público es invitado a participar activamente (debates, talleres-comisiones, puestas en común-síntesis, Phillips 66, juegos dramáticos).

Nada impide combinar, a lo largo de una misma reunión, técnicas diferentes de una u otra categoría.⁵

a. Técnicas de animación cuando el grupo es espectador

La conferencia

Es una técnica utilizada con frecuencia. Consiste en invitar a una persona calificada en el tema para que realice una exposición

ante un público interesado. Se trata de una técnica útil para dar rápidamente informaciones completas y precisas sobre un tema, pero presenta 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 requiere que el conferenciante sea calificado en el tema que va a tratar, pero también que sea competente en la manera de exponer oralmente: vocalización, alcance de la voz, dominio de las pausas, matices y gestos. Ahora bien, no siempre es fácil encontrar la persona que posea estos dos tipos de capacidades.

En cuanto al público, esta técnica requiere posibilidades 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. Si un grupo reacciona poco ante una conferencia y casi no se le solicita intervenir o expresarse, su pasividad, pues, se ve reforzada por esta técnica.

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

El panel o tribuna abierta

Consiste en situar ante un público a varios "conferenciantes", que desarrollarán las diferentes facetas de un mismo tema; todo coordinado por un animador.

Para que esta técnica dé los mejores resultados, es indispensable un encuentro previo entre quienes 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 ó 4 personas bastan, máximo 6) y de la duración total del panel (1 a 2 horas).

El interés de esta técnica radica en que permite, en un mínimo de tiempo, aportar 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, junto con los maestros de la escuela maternal y de los cursos preparatorios de la escuela primaria del barrio, deciden organizar una reunión informativa sobre las repercusiones en la vida del niño por 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, una maestra de maternal, otra de curso preparatorio y una psicóloga. La AS que anima este panel organiza, a continuación, un juego de preguntas-respuestas entre el público y los conferenciantes.

A pesar del interés que reviste, se trata de un método bastante formal que requiere importantes capacidades de abstracción y de intercambios lógicos. Presenta los inconvenientes que ya hemos señalado para la conferencia: 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 al rol de meros consumidores de información.

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. 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 y que se mantenga una calidad de intercambio satisfactoria entre las personas. Al fi-

nal de la mesa redonda, el animador podrá hacer una síntesis de los principales temas abordados, resaltar los puntos de acuerdo, las divergencias, las preguntas en suspenso y, finalmente, clausurar la reunión.

Uno de los riesgos que presenta 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 caso desarrollado en el párrafo precedente, los trabajadores sociales habrían podido elegir otra fórmula en lugar de organizar un panel con “especialistas” de la cuestión. Por ejemplo, tratar el tema “las repercusiones que produce 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 podría invitar a dos o tres parejas de padres de niños de 5 a 7 años para intercambiar experiencias entre ellas, ante los otros padres que se preparan para enfrentar este momento. El intercambio entre los padres en la mesa redonda se preparará de antemano. Serán invitados a intervenir sucesivamente a partir de una pregunta general que aborde el corazón del tema; por ejemplo: ¿Cómo ha reaccionado el niño ante el cambio de escuela? ¿Qué repercusiones ha tenido esto para los padres, hermanos y hermanas?

Un plan de temas a ser tratados en un intercambio informal puede ser elaborado con antelación en una reunión preparatoria. Se establecerá una progresión de estos temas desde los aspectos informativos hasta los puntos más polémicos. Es bueno que los participantes de la mesa redonda puedan informarse previamente de las posiciones y las 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 organizadas que en el caso de las técnicas anteriores. La técnica requiere una soltura y una capacidad de improvisación bastante grandes por parte del animador.

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 anteriormente. Una amplia gama de herramientas se encuentra a disposición de los trabajadores sociales y de los grupos en este ámbito. Haremos aquí 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 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, la proyección y el video requiere conocimientos técnicos que es preciso adquirir. La ayuda puntual de un "experto" podrá bastar para que el grupo realice bien su proyecto y perfeccione 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, las cuales requieren el trabajo con varios sentidos —la vista, el oído—, movilizan las capacidades intelectuales y la comprensión lógica. Además, estos soportes pueden tener un impacto emocional muy importante a partir 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 demandan cierta experiencia para su manejo, y algunos requieren un material costoso del que a veces no se dispone. No obstante, tienen la ventaja 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 usuarias de los trabajadores sociales, principalmente aquellas en las que el grado de analfabetismo es elevado.

Los soportes escritos pueden ser para leer en el lugar (afiches, legajos, documentación, paneles) o para guardar y llevar con uno (programa, tríptico, 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 y a las personas invitadas a intervenir, proporciona el marco temporal.

El *volante* informa, de manera muy sucinta, acerca de 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, justamente, su carácter sintético.

El *afiche* (o cartel) tiene las mismas características que el volante pero, al ser 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 de las paredes de la sala donde tendrá lugar la reunión. Informan sobre el tema de manera detallada, con un plan lógico de su desarrollo, y con la ayuda de esquemas, gráficos, fotos que completan el escrito. Para la presentación de paneles, se deben cuidar su tamaño y su emplazamiento, de manera de facilitar su lectura rápida y de dejar el espacio suficiente para la circulación de las personas. Además, los paneles deben estar colgados a la altura de los ojos, a fin de que el lector no contraiga una tortícolis al levantar demasiado la cabeza ni se vea obligado a agacharse para seguir leyendo. Permiten organizar una información detallada sobre un tema y reutilizarla luego en diversos lugares y con públicos diferentes. En las actividades de prevención y educación sanitarias, los paneles pueden mostrarse muy eficaces si se los dispone en lugares estratégicos: salas de espera de los dispensarios, de los consultorios de PMI o de los médicos del barrio.

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

El *folleto* también informa sobre un tema, pero de manera más detallada que el tríptico. Tiene entre 3 y 10 páginas, aproximadamente. Debe poder leerse rápidamente y hace el repaso completo de un problema o de una cuestión. También da referencias de informaciones complementarias sobre el tema: bibliografía, lista de otras fuentes de documentación, direcciones útiles.

El *legajo de documentación* permite reproducir informaciones exhaustivas sobre un tema y organizarlas en un legajo que puede incluir un número considerable de páginas. 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 son elaborados los otros escritos más sintéticos. No obstante, podrá 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 deben cuidarse la distribución del texto en la superficie del papel (o cartón), la buena distribución de las imágenes y las letras, el uso de mayúsculas y caracteres voluminosos que atraigan la mirada sobre las palabras esenciales. El uso correcto de la lengua (estilo y ortografía) es también 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 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.

El actual desarrollo de las radios locales en Francia permite a los trabajadores sociales y a los grupos locales dinámicos utilizar este instrumento para informar, hacer campañas educativas, mo-

vilizar 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 medio de la imagen. Más que ningún otro medio de comunicación, se dirigen especialmente a los sentimientos e intentan producir un 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 a la hora de 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. Como todo material específico, requiere una preparación previa; no es muy oneroso.

El *montaje de diapositivas (o diaporama)* permite la utilización de la imagen y de su impacto; fotos organizadas en secuencias temáticas acompañan el comentario grabado (o expuesto por un conferenciante), al que también se le pueden añadir música o ruido, según las necesidades y la creatividad desplegada en la confección del documento. El montaje de diapositivas es de fácil transporte; requiere, sin embargo, un cuidado especial en la realización; es interesante prever su uso posterior con públicos diferentes. El material utilizado es de un grado medio de sofisticación, al alcance de todos; será bienvenido el consejo de un experto en la materia, 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 largometrajes y cortometrajes sobre todos los temas, con objetivos muy variados. Las cinematecas alquilan filmes diversos y es relativamente fácil procurárselos, planificando las fechas con antelación. Un filme es un excelente soporte de intercambio en un grupo. Es indispensable que los organizadores de una reunión en la que un filme servirá de soporte de discusión lo hayan visto 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* y los *DVD* aportan las mismas cualidades que un filme, y cada vez más se encuentran las mismas grabaciones en DVD y en video. Por el tamaño de la pantalla, los DVD se prestan mejor a ser utilizados en los grandes grupos, mientras que el video conviene en un grupo de alrededor de 25 personas. DVD y videocasetes son de uso frecuente, pero requieren 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 requiere la ayuda de un especialista en la materia, así como un material específico relativamente sofisticado. Es, pues, importante estudiar los costos, los resultados conseguidos, el tiempo necesario para la confección de los documentos en video antes de emprender un proyecto a la vez ambicioso y apasionante.

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

Evocaremos a continuación las diversas técnicas de animación de los grandes grupos que solicitan la participación activa del público y que recogen las aportaciones de todos. Ellas son: 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 una mesa redonda, o también a un filme. Se solicita 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 más detallado de un tema. 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 de explicación 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 los 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 y han de ser formuladas por personas diferentes, y las respuestas —para aquellas que las necesiten— deberán ser 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 las preguntas y hacerlas llegar a la tribuna. Esta forma de debate requiere un tiempo de organización de las preguntas recogidas, lo cual puede hacerse durante la pausa. Algunas personas del equipo organizador clasifican rápidamente las preguntas y las agrupan por temas —que pueden ser previamente definidos—, para poder organizar, a continuación, el orden de las respuestas.

En todos los casos, el debate en gran grupo exige que un animador de sesión lo 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 de hacerlas respetar. Se limitarán las preguntas que desvían del tema, recordando los objetivos y llevando el debate al contenido inicial. Al final, 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.

b) *Los trabajos en comisión* pueden recibir denominaciones diferentes: subgrupos, talleres, grupos por temas. Consisten en dividir el gran grupo en 5, 6 o más grupos de 10 a 15 personas. Cada grupo tendrá un animador y un portavoz, elegido por sus miembros o 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 y utilizables posteriormente por el conjunto del grupo, deben ser organizados previamente:

- una manera de hacerlo es que cada grupo tenga un conjunto de puntos para tratar (2 ó 3) relativos al tema; este guión es elaborado por los organizadores y guía luego 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 que se pongan de acuerdo sobre las tres ideas principales que se transmitirán en la puesta en común;
- también se puede dividir el tema en varios subtemas y que cada comisión trate uno o varios. El informe será complementario y podrá ser presentado de manera exhaustiva.

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

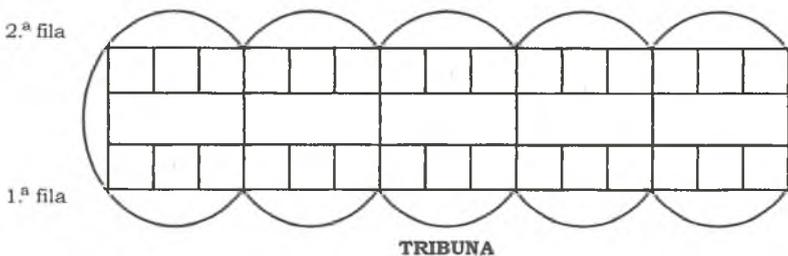
Cuando se utilice esta técnica de animación, es preciso prever una repartición adecuada del tiempo. En efecto, un trabajo en comisión —entre unas 15 personas que no se conocen— implica un tiempo de presentación, un tiempo de recuerdo de la tarea y de las consignas por parte del animador. Un tiempo de 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 ó 90 minutos. A esto se añade el tiempo de instalarse, de ir hacia la sala de la comisión, de volver a la gran sala, que se puede estimar en 10 minutos cada vez.

Los trabajos en comisión constituyen 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,⁶ que introdujo 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.

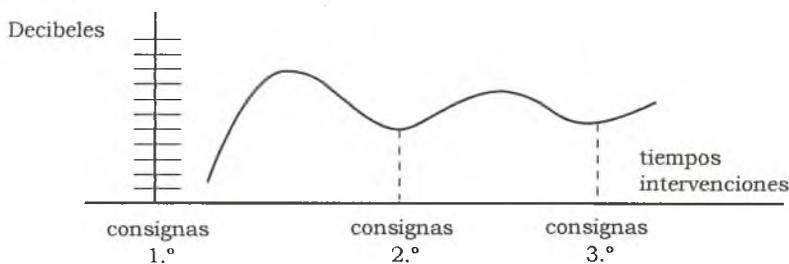
El método consiste en dividir el grupo numeroso en subgrupos de 6 ó 7 personas por el simple procedimiento de volver las sillas de una fila de modo que queden mirando a la fila de atrás, de tres en tres:



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 recibir consignas

precisas sobre el tema que se va a tratar, el objetivo de la discusión, los procedimientos y las 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 de acuerdo con 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 prolongado. En este caso, el tiempo —para el animador experimentado— podrá medirse en relación con el grado de decibeles que se alcancen en la discusión. Yo he visto a una colega que, con mucha habilidad, después de haber dado consignas y organizado los subgrupos, controlaba el tiempo de acuerdo con el ruido que reinaba en la sala. Se habían propuesto dos preguntas a los grupos, para producir un análisis y propuestas de acción y, a continuación, consignar las respuestas por escrito. Esta colega me explicó que 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, luego se intensificaba 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 (súcinta) de las propuestas de los subgrupos. La curva audiométrica de las discusiones en 66 daba un movimiento de este tipo:⁷



Esta técnica involucra también un animador, que tendrá como tareas:

- explicar al conjunto del grupo los objetivos y los procedimientos, las consignas generales de trabajo y los resultados esperados;
- organizar la distribución en subgrupos de 6 personas;
- dar las consignas de puesta en marcha del estilo: "En primer lugar, vayan presentándose por turno", "Ahora, elijan un secretario" (o portavoz, o animador, etc.);
- asegurarse de que cada subgrupo haya repartido bien los roles necesarios para su funcionamiento;
- dar las consignas de trabajo (preferentemente preguntas escritas) a cada grupo;
- controlar el tiempo con flexibilidad;
- estar a disposición de los grupos para intervenir a petición de éstos;
- recoger el producto de la actividad del grupo, ya sea por escrito u oralmente durante la puesta en común.

La discusión en 66 es una técnica de fácil empleo y 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. No obstante, esta técnica es 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 que se debe tomar es dar consignas claras a los subgrupos y a los portavoces, a fin de que cada grupo prepa-

re de manera sucinta lo que debe ser comunicado, resaltando lo esencial.

Durante la sesión plenaria, los portavoces son invitados a instalarse junto al 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 que va a animar.

Describamos brevemente algunos procedimientos:

- Cada portavoz es invitado a presentar sucesivamente su informe mientras 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. 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 y, 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 dos o tres puntos, es posible organizar la comunicación a partir de ellos. 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 registrar también las aportaciones de los grupos bajo los encabezamientos previamente establecidos para cada punto.
- Después de la comunicación, es posible organizar un debate —del estilo 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 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” vinculada con las relaciones entre las personas que ejercen roles sociales diversos. Esta representación le servirá posteriormente al grupo como experiencia común vivida, y 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 en relaciones humanas por parte de sus miembros. 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 consiste en subir a una plataforma o efectuar la representación 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 mínimos. En esto se diferencia del teatro, en el que 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 tener lugar en dos momentos diferentes de una reunión. Puede emplearse en el curso de

la reunión, cuando se debate en el grupo un problema 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 al principio de la reunión el tema que se va a debatir.

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

- *Preparación muy estructurada*: la situación que se dramatizará es descrita en un guión de 10 ó 15 líneas que indica la trama de la acción, el nombre y el número de personajes. Un subgrupo de cinco 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 son definidos por el grupo: edad, rasgos de personalidad, principales intervenciones, 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. Éstos pueden tener tareas de observación definidas de antemano. Se puede designar un observador para registrar los gestos, las palabras y las actitudes de un único personaje. Algunos observadores pueden centrarse en las comunicaciones verbales, otros en las comunicaciones gestuales y no verbales, y otros en sus propios sentimientos en tanto observadores durante la representación. De esta manera, todos los miem-

bros 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, y previamente se necesitan algunos minutos para que los actores entren en la piel de su personaje. No es necesario prolongar más allá la representación, pues se tenderá a la repetición y a la dispersión del argumento, lo cual restará fuerza dramática. Un animador o responsable de la sesión debe estar preparado para interrumpir la dramatización cuando se haya representado lo esencial.

Una vez finalizada, es frecuente preguntar a cada actor cómo ha vivido su papel. Luego 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 se debe 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, ya sea incorporando en la escena los datos observados y analizados, y representando la misma situación, o cambiando algunos elementos de ésta para hacer a continuación una especie de análisis comparativo entre dos situaciones similares en las que 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 la hora de prepararse para afrontar situaciones difíciles, para comprender mejor los fenómenos relacionales, para formarse en relaciones humanas.

Su fácil empleo requiere, no obstante, mucho tacto en su aplicación y su desarrollo. El animador de la reunión tiene un papel esencial, ya que debe 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.

En este capítulo, hemos hecho un inventario —no exhaustivo— de éstas 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 para alcanzar un fin. Si el objetivo perseguido está claramente definido, se facilitará la elección de la técnica o las técnicas más pertinentes, teniendo en cuenta los imperativos y condicionantes. Ninguna técnica es en sí misma mejor que otra; se trata de utilizarlas con conocimiento de causa, de combinarlas, de emplearlas de manera variada, creativa, dinamizadora.

Notas bibliográficas

1. Ver De Robertis, C., op. cit., p. 230.
2. Ver, en el capítulo 6, “El proceso 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 *brainstorming* 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.

INTERVENCIONES CON UNA POBLACIÓN

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) o una categoría específica de población. Esta población es mucho más amplia que su grupo habitual de usuarios 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 prerrequisitos 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; salvo casos excepcionales, este tipo de intervención no puede ser ejecutada por un solo trabajador social, esencialmente por razones materiales;
- 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 de los medios disponibles (materiales y humanos); la intervención en una amplia zona rural necesitará medios muy diferentes de los 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, para luego interrogarnos sobre las estrategias de intervención posibles. Antes de abordar estos tres puntos —objetivos, técnicas y estrategias—, se impone una aclaración: este tipo de intervención raramente es llevada a cabo por trabajadores sociales en países donde éstos dependen de los poderes públicos directa o indirectamente (por las financiaciones), como sucede en Francia. En tales situaciones, este tipo de intervención es realizado por diversos grupos militantes, por organizaciones que emanan de los poderes públicos (sindicatos intercomunales, por ejemplo), por organizaciones en las que los trabajadores sociales raramente están asociados a la acción. En otros contextos sociopolíticos, los grupos militantes, 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 sea el objetivo concreto de la intervención, y tanto si se sitúa a nivel global como en un campo particular, según veremos.

Sabiendo que, generalmente, son varios los objetivos que se persiguen, éstos se pueden clasificar, de lo global a lo particular, en cuatro grandes categorías:

- el desarrollo,
- la construcción —o reconstrucción— de la identidad,
- el refuerzo de la solidaridad,
- la prevención.

a. El desarrollo

El concepto de desarrollo está ligado en su origen 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. Para precisarlo, se puede retomar la definición de una socióloga portuguesa que, a fines de los años sesenta, en una operación de desarrollo regional de la isla de Madeira, anticipó:

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.¹

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 manejar las consecuencias sociales y el acompañamiento social de este desarrollo. En dicha situación, el trabajador social es un ejecutor que gestiona los “problemas sociales” engendrados por un desarrollo económico decidido al margen de la población. Sin embargo, puede actuar en pro de objetivos que son los de todo TS: 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 los medios para que la población participe en los procesos de decisión, es decir, ayudarla 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 or-

ganizaciones originadas en la propia población. Este tipo de acción tiene lugar, generalmente, en territorios más restringidos que el precedente y, en la mayoría 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.² 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 de la población del control sobre su futuro; la amplitud de este control dependerá, evidentemente, del contexto económico y político global. Cualquiera 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 TS tiene una función de desarrollo, así definida por una AS 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 el cuidado de la libre realización de cada uno. Teniendo esta función por objetivo final el justo desarrollo del individuo en una comunidad que él contribuye a transformar según las necesidades de todos.³

b. La construcción —o reconstrucción— de la identidad

Si se define la identidad como el sentimiento de pertenencia de los miembros de un grupo y como el reconocimiento de una similitud parcial entre ellos, uno de los objetivos de intervención de los trabajadores sociales puede ser construir —o reconstruir— la identidad colectiva de un agrupamiento poblacional, territorial o

social. Tal situación se presenta en los contextos de trasplante de poblaciones a causa de una emigración más forzosa que voluntaria. Así, los habitantes de un barrio recientemente construido 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), construir una similitud relativa entre ellos a partir de un hábitat común; en una palabra, 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". Ésta, por otra parte, es atribuida con mucha frecuencia a los habitantes de ciertas zonas o barrios de "mala reputación". En este caso, el objetivo será desarrollar los dos aspectos contradictorios de la identidad: diferencia y similitud. Son 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 declarar su domicilio frente a un eventual empleador 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 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. El 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: es extraño que alguien esté totalmente desvinculado de ellas.⁴ 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 derive en 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 personas de buena voluntad en una gran ciudad en la que las relaciones de vecindad son débiles tendrá pocas posibilidades de supervivencia; pero, 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, reivin-

dicación 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 tal 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 TS, 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 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 para ser explorado. 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 citar 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 efectiva una acción orientada a modificar la situación de estas poblaciones de riesgo.⁵ Finalmente, es preciso revertir 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 los que 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 quisiéramos sustituirla por la noción de promoción de la salud, considerada a la vez como la realización 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 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.⁶

2. Las técnicas específicas

Ya hemos desarrollado las técnicas de intervención específicas del gran grupo;⁷ aunque sean propias de este tipo de intervención, se pueden utilizar en las intervenciones con una población. Para llevar a cabo los objetivos citados en el párrafo anterior, dirigidos al "público" en general, retenemos tres conjuntos de técnicas:

- la encuesta concientizante,
- las técnicas de información,
- las técnicas de animación.

Estas técnicas no son específicas del TS. 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. Esto significa que, para utilizarlas, los trabajadores sociales deberán estudiar lo que se hace en otros campos, en particular en la publicidad y en la propaganda política.

a. La encuesta concientizante

La encuesta concientizante se ha constituido en la perspectiva de los trabajos pedagógicos de Paulo Freire⁸ y ha integrado, pues, su objetivo de cambio social. Ella participa, junto con 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.⁹

La concientización así definida tiene “por objeto la liberación de las masas y clases oprimidas, alienadas”.¹⁰

Fuera de los escasos períodos de muy fuerte polarización social —generalmente de corta duración—, éste 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, de una manera más limitada, se define la concientización como la toma de conciencia por parte de 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 recurrir a las técnicas de encuesta sociológica (cuestionarios y entrevistas, principalmente) a fin de producir 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 de éste.¹¹

En la puesta en funcionamiento de una encuesta concientizante, el punto central del proceso es la constitución del grupo —originado en 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, desde el punto de vista técnico, ayuda 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.¹²

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.

Para elegir una técnica, el primer criterio será buscar aquella que provoque la mayor reflexión en la población y la incite a la movilización, no aquella que aporte más conocimientos. El segundo criterio que se considerará es que dicha técnica sea de utilización simple y accesible a personas sin experiencia en técnicas de investigación.

Si se elige, por ejemplo, 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 ellas.

Una vez finalizada esta etapa de recolección de datos, el grupo encuestador procede al análisis. Luego se abre la segunda fase de la encuesta: la difusión de los 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, filme, 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 pre-

sentan 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 tal encuesta, los trabajadores sociales pueden propiciar la creación de este grupo. Además de las diversas técnicas que se utilizan para poner en funcionamiento un grupo,¹³ 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, formularemos algunos principios comunes a los diversos niveles y soportes. Para ello, partiremos del esquema clásico del circuito de la información:



Este esquema es resumido por autores estadounidenses con el nombre de las "5W":

- | | |
|----------------------------|--------------------|
| - <i>Who says?</i> | - ¿Quién dice? |
| - <i>What?</i> | - ¿Qué? |
| - <i>By what channel?</i> | - ¿Por qué canal? |
| - <i>To whom?</i> | - ¿A quién? |
| - <i>With what effect?</i> | - ¿Con qué efecto? |

Examinaremos 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 sea el soporte, que firme el mensaje 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 familiares para los trabajadores sociales, no lo son para 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?¹⁴ 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 dirigir un mensaje a un público amplio y heterogéneo, deberá simplificarse al máximo, 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 éstas serán olvidadas y sólo será retenido el hecho enunciado, aunque lo haya sido condicionalmente. Por ejemplo, utilizar un texto con 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 el 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. Una campaña de información sobre esparcimiento

para niños 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. Debe ser un elemento del entorno habitual de las personas 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 pocas personas. Cualquiera 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 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 parisiense, un equipo de AS polivalentes decide movilizar a las mujeres extranjeras con respecto a la prevención sanitaria; entre otras acciones, el equipo instala en la feria-mercado anual de la comuna un *stand* del servicio social con volantes, paneles para fijar anuncios, etc. En un barrio popular de París, un equipo de trabajadores sociales que se ocupan de protección de la infancia se instala en un local situado 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 almacena 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 datos 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 al-

canzado por el mensaje; es el público al que 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 el que están fijadas las informaciones. Se distingue, 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 también una publicidad de productos alimentarios, y es el segundo mensaje el que ha retenido. Se distingue luego el público afectado por el mensaje: éste es memorizado. Continuando con el ejemplo, se trata de aquel público 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 empuja la puerta para obtener una información más amplia. Cuando un mensaje es difundido, en la forma que sea, sólo produce 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 parte del público que reaccionará en el sentido pretendido por el mensaje: irá a la reunión anunciada, comprará tal marca de producto alimenticio, se lavará los dientes al menos dos veces por día, etc. Pero el mensaje puede haber sido parcialmente comprendido y, por lo tanto, desencadenar una reacción inapropiada. También puede ser interpretado de una manera diferente, incluso opuesta a la que pretendía el autor. Así, campañas publicitarias de prevención sanitaria sobre temas neurálgicos como el alcoholismo y, sobre todo, la droga pueden producir 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 mo-

delos 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 se vale de la utilización de técnicas de intervención con grupos, que ya han sido tratadas en capítulos anteriores.¹⁵ Sólo abordaremos aquí las acciones dirigidas a un “público” indiferenciado, unido únicamente por su localización geográfica o su pertenencia a una categoría específica de la 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” tomada en el sentido del lenguaje común— al campo de la economía; pueden ir, pues, desde la organización de una representación teatral hasta la de una feria rural con venta de productos, 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 existe un fenómeno que se podría calificar de “desvitalización”, 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 (edad, sexo, etnia, etc.).

En la elección de actividades, 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.¹⁶

Los otros objetivos perseguidos, los cuales 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, que se elegirán 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 involucra también la organización de lugares que se conviertan en polos de atracción, además de ser lugares específicos de realización de actividades. Éstos pueden ser un mercado, un bar, un espacio abierto de juego e, incluso, una plaza acondicionada con bancos. En una palabra, todos los acontecimientos y los lugares que favorezcan los encuentros informales han de ser privilegiados; una animación lograda en un barrio o en 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 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 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 conflictual¹⁷ o, incluso, se pueden llevar paralelamente estas dos estrategias en función de los diferentes 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 primera etapa es el análisis de la situación social de la zona de intervención y de la actitud de la población implicada ante esta situación; esto es, el grado de conciencia de su situación y las actitudes que van desde la apatía hasta la movilización. Este análisis permite la detección de temas que movilicen a la población; éstos no son necesariamente los que los trabajadores sociales consideren más importantes o más vitales.

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 incluye también la identificación de los diferentes actores implicados por la acción, previendo sus actitudes más probables ante esta acción, desde la colaboración hasta la oposición. Si parece probable que la acción pretendida producirá 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, la cual permita vencer a los actores que se opongan a la acción. En las estrategias conflictuales es poco probable 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, la cual 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 instaura 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.¹⁸

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: no son sus portavoces ni sus representantes en las negociaciones. El rol del trabajador social es el de incitador de la acción, consejero de las organizaciones que establece 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 à Madère (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 de 1969, documento policopiado, 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*, Paris, Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou, Centre de Création Industrielle, Col. Culture au Quotidien, 1981.
 - "Développement rural microrégional", *Pour*, N.º 82, Toulouse, Privat, marzo-abril de 1982.
3. Roux, Annie, *Croissance, développement, service social. Une expérience dans les Alpes-Maritimes*, memoria de final de formación de cuadro, promoción 1969-1971, Montrouge, ISSRS, Union départementale de la Mutualité agricole des Alpes-Maritimes, Niza, p. 63.
4. Ver a este respecto: Pitrou, Agnès, *La vie precitaire. Des familles face à leurs difficultés*, Paris, CNAF, Col. Etudes CAF, 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, París, Ed. du Seuil.
6. Entrevista del P. Pissaro, B., realizada por Monique Grima, "Risques et société", *Informations Sociales*, N.º 7, "La prévention", Paris, CNAF, 1984, p. 74.
7. Ver capítulo 9.
8. Freire, Paulo, *Pédagogie des opprimés*, Paris, Maspero, Petite Collection

- Maspero, 1977. (Hay versión en español: *Pedagogía del oprimido*, Montevideo, Tierra Nueva, 1970.)
9. Humbert, Colette y Merlo, Jean, *L'enquête conscientisante. Problèmes et méthodes*, documento de trabajo, París, L'Harmattan, Col. INODEP, 1978, p. 7.
 10. Ídem, p. 6.
 11. Diéguez, Alberto, "¿Qué es investigación-acción?", *Servicio Social, Tribuna Libre*, N.º 0, Buenos Aires, octubre de 1985, p. 2.
 12. Ídem.
 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 socio-cultural*, Madrid, Marsiega, Col. Fondo de Cultura, 1981, p. 69. (Hay edición actual en Lumen-Hvmanitas.)
 17. Ver Médard, Jean-François, *Communauté locale et organisation communautaire aux Etats-Unis*, Fondation nationale des sciences politiques, París, Armand Colin, 1969.
 18. Bilodeau, Guy, "Un outil nécessaire: la négociation", *Service Social*, N.º 2-3, vol. 31, Québec, Presses de l'Université de Laval, julio-diciembre de 1982.

Conclusión

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. Están teniendo lugar nuevas aportaciones a la constitución y a la transmisión de los saberes del TS. Las sistematizaciones de experiencias de intervención colectiva, las investigaciones en los diversos campos del TS podrán aportar 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 lo tanto, en el afinamiento de las técnicas propuestas y en la elaboración de nuevas herramientas.

En relación con el libro *Metodología de la intervención en trabajo social*, éste desarrolla 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 determinado. La elección de la dimensión de trabajo depende de diferentes variables: del momento más o menos propicio a un tipo de intervención, del lugar de ejercicio (mandato del organismo empleador, tipo y extensión del campo de intervención), así como de la formación y del proyecto profesional del propio trabajador social. Nos parece útil recordar que es posible —e incluso deseable— intervenir tanto con personas y familias como con grupos y comunidades. Intervención individual e intervención colectiva se basan en principios deontológicos idénticos, que son el acompañamiento de las personas y los grupos en su acción por ocupar un lugar reconocido en la sociedad, el desarrollo de sus capacidades de comprensión de los mecanismos sociales y sus posibilidades de actuar sobre ellos. Además, los objetivos de las intervenciones individual y colectiva integran siempre las dos dimensiones, con una dominante sobre otra. Así, la intervención individual, que se propone la redinamización de la persona, el fortalecimiento de sus capacidades, integra la dimensión colectiva de la inserción de la persona

en las redes sociales y del acceso a los derechos sociales. Por su parte, la intervención colectiva, que tiende al desarrollo de la ayuda mutua y al incremento de las capacidades colectivas de acción, tiene siempre como consecuencia el desarrollo personal y de las capacidades individuales de cada participante. Ambas dimensiones demandan intervenciones e instrumentos técnicos diversificados, pero en ningún caso estas diferencias deben ser consideradas como motivos de oposición o 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 valorarlas de modo diferente, una mejor que la otra, sino una *diferente* de la otra, pero que persiguen, no obstante, las mismas finalidades profesionales de capacitación y de autonomía de las personas.

Esta articulación de los dos tipos de intervención se vuelve a encontrar en la utilización común 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 con los grupos podrían ser trasladadas a otras reuniones distintas de las mantenidas con los usuarios: reuniones de equipo, de concertación y síntesis, reuniones de información.

Desde la publicación en francés de este libro, nuevas reflexiones y nuevas realizaciones enriquecieron la intervención colectiva.

Las reflexiones integran los aspectos éticos y políticos, y se han focalizado en las nociones de *empowerment* ("empoderamiento") y de ciudadanía. La intervención no se limita a mejorar la suerte de la población; pretende también acrecentar las capacidades de acción de las personas sobre su situación.

Las nuevas realizaciones indican nuevos aspectos metodológicos: elaboración de proyectos, intervención con redes, desarrollo social local.

En particular, la programación de proyectos se concretó en numerosas intervenciones con grupos o con habitantes de barrios. Se elaboraron formalizaciones de esta actuación y se inició la enseñanza de este método en las formaciones iniciales y superiores de TS.

La intervención con redes se desarrolló muchísimo, pero esta noción recubre dos realidades diferentes. La más generalizada es una forma de intervención que tiende a mejorar y reforzar la coordinación entre los profesionales confrontados a una misma temática. Las redes sociales que tuvieron gran extensión son, por ejemplo, las "redes de salud" focalizadas en una enfermedad (sida) o en

una categoría de población (ancianos); ellas articulan las intervenciones sanitarias y sociales. La otra intervención de redes, menos desarrollada, tiende a movilizar, a reforzar las redes sociales existentes en torno a una persona o sobre un territorio. En esta última forma, podemos citar dos tipos de redes que tuvieron cierta importancia: las redes de intercambio de saberes (conocimientos, habilidades) y las redes de intercambio de servicios. En algunos barrios de las ciudades o en el medio rural, estas redes permitieron, a la vez, fortalecer los vínculos sociales y aumentar los recursos de las personas implicadas.

El territorio es también objeto de nuevas orientaciones de políticas sociales en Francia. En las zonas urbanas que acumulan las dificultades económicas y sociales, tuvo lugar la puesta en marcha de una articulación de las acciones sociales, económicas y de medio ambiente. Dicha coordinación dio pocos resultados, pues se trataba más de una superposición de acciones paralelas que de una verdadera armonización. De esta constatación de relativo fracaso y de la voluntad de superarlo, nació la reflexión sobre la noción de "desarrollo social local". Se trata, entonces, no solamente de coordinar las acciones sino también de favorecer la movilización de todos los actores de un territorio, desde los habitantes hasta los políticos, pasando por los diversos militantes de asociaciones de barrio, con el objetivo de favorecer el desarrollo social de dicho territorio, incluyendo el desarrollo económico.

Estas evoluciones teóricas, deontológicas y metodológicas no sustituyen la intervención colectiva tal como es presentada en este libro; por el contrario, prolongan y enriquecen la reflexión.

Bibliografía en francés

- ALINSKI, Saul (1975): *Manuel de l'animateur social*, Paris, Seuil, Col. Points.
- ANAS (1984): *Le travail social individuel et collectif dans la vie locale*, Paris, ESF.
- ANCIAX, Alain (1984): *L'analyse communautaire*, Bruselas, Ministère de la Communauté Française, Centre Expérimental pour la Formation à l'Action Culturelle et Sociale, Col. Documentation Ouverte, dossier N.º 6.
- AROCENA, José (1986): *Le développement par l'initiative locale. Le cas français*, Paris, L'Harmattan, Col. Logiques Sociales.
- ASHLEY, B. J.; BONDIOLI, M.; FEAUX, V.; GRIFFITHS, V.; JONES, E., y TISSANDIER, J. (s/f): *Le travail social communautaire, sa philosophie, sa méthodologie, ses rapports avec la politique sociale*, Marcinelle, Institut Européen Interuniversitaire de l'Action Sociale.
- AUTÈS, Michel (1981): *Travail social et changement social. Analyse d'une action recherche en milieu défavorisé*, Paris, CNAF, Col. Études.
- BADIN, Pierre (1985): *Problèmes de vie en groupe. Perspectives psychologiques sur les groupes, le travail, le service social*, Toulouse, Privat.
- BEAUCHARD, Jacques (1981): *Le tiers social. Stratégies et politiques de médiations*, Paris, Réseaux.
- BERNOUX, Jean François (2002): *Mettre en œuvre le développement social territorial. Méthodologie, outils, pratiques*, Paris, Dunod, Col. Action Sociale.
- BERTIN, Georges (dir.) (2003): *Développement local et intervention sociale*, Paris, L'Harmattan, Col. Education et Société.
- BESNARD, Pierre (1980): *L'animation socioculturelle*, Paris, PUF, Col. Que Sais-Je?
- BESSON-GLOOR, Christiane (1983): *Dix ans de travail social en groupe en Suisse Romande: Une pratique cherche ses racines*, Ginebra, IES, Col. Champs Professionnels.
- BLANC, Bernadette y trabajadores sociales del GEAC (1986): *Actions collectives et travail social. Tomo 1: Contextes et réalisations*, Paris, ESF.
- BLANC, Bernadette; DORIVAL, Michèle; GERARD, Renée; ROUX, Suzanne, y ULLERN, Marie Claude (1989): *Actions collectives et travail social. Tomo 2: Processus d'action et d'évaluation*, Paris, ESF.
- BORGHINO, M. L.; JAN-DU-CHÈNE, M.; PECLARD, D., y WYSS, C. (1977): *Travail social de groupe, contribution à une méthode*, Ginebra, IES, Annales du Centre de Recherche Sociale.
- CHEVREUSE, C. (1979): *Pratiques inventives du travail social*, Paris, Éd. Ouvrières.
- COLLECTIF (1986): *Changements sociaux et actions communautaires. Actes du Colloque national, 23-25 janvier 1985*, Toulouse, Université de Toulouse-Le Mirail.
- COLLECTIF (1994): *De l'assistance à la solidarisation: un nouveau sens au travail social. Une action recherche collective*, Paris, L'Harmattan.
- CONSEIL SUISSE DES ÉCOLES DE SERVICE SOCIAL (1973): *Le développement communautaire ou les contradictions du travail social*, Ginebra.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DU TRAVAIL SOCIAL (1987): *Intervention sociale d'intérêt collectif*, Paris, Ministère des Affaires Sociales et de l'Emploi, La Documentation Française.
- DANE, Carole (2005): *Travailler avec les quartiers en difficulté*, Paris, Dunod.

- DE GAULEJAC, Vincent; BONETTI, Michel, y FRAISSE, Jean (1989): *L'ingénierie sociale*, Paris, Syros, Col. Alternatives Sociales.
- DE ROBERTIS, Cristina y PASCAL, Henri (1987): *L'intervention collective en travail social. Groupes et territoire*, Paris, Bayard, Col. Travail Social.
- DESLAURIERS, Jean-Pierre y HURTUBISE, Yves (dirs.) (2000): *Introduction au travail social*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- DUMAS, Bernard y SEGUIER, Michel (1999): *Construire des actions collectives. Développer les solidarités*, Lyon, Chronique Sociale.
- DUMOULIN, Philippe (2003): *Travailler en réseau. Méthodes et pratiques en intervention sociale*, Paris, Dunod.
- FREIRE, Paulo (1980): *Pédagogie des opprimés*, Paris, Maspero, Col. Petite Collection Maspero. (Hay edición en castellano: *Pedagogía del oprimido*.)
- HEAP, Ken (1987): *La pratique du travail social avec les groupes*, Paris, ESF.
- HENDERSON, Paul y THOMAS, David (1992): *Savoir-faire en développement social local*, Paris, Bayard, Col. Travail Social.
- HUMBERT, Colette (1976): *Conscientisation. Expériences, positions dialectiques et perspectives*, Paris, IDOC-France/L'Harmattan.
- INFORMATION SOCIALE (1968): *Le travail social de communauté*, N.º 4-5, Paris, CNAF.
- INTERVENTION (1990): "Intervenir en groupe? Oui, de plus en plus", *Revue de la Corporation Professionnelle des Travailleurs Sociaux du Québec*, N.º 85, marzo.
- ION, Jacques (1990): *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Toulouse, Privat.
- JOUFFRAY, Claire (en colaboración con DEMAILLY, André) (1997): *L'action sociale collective en collège. Les ressorts de l'innovation dans un établissement scolaire*, Paris, L'Harmattan, Col. Le Travail du Social.
- LADSOSUS, Jacques (1984): *Le projet social dans la solidarité nationale*, Paris, Ed. du Scarabée, Col. CEMEA.
- LAOT, Françoise y ROUAH, Michel (1993): *Piloter le développement social. Guide d'évaluation dynamique et participative*, Paris, L'Harmattan, Col. Minorités et Sociétés.
- LEAPER, R. A. P. (s/f): *Le travail social communautaire*, 2 vols., Marcinelle, Institut Interuniversitaire de l'Action Sociale.
- MANN, Patrice (1991): *L'action collective. Mobilisation et organisation des minorités actives*, Paris, Armand Colin, Col. Sociologie.
- MARTIN, Didier y ROYER, Paul (dirs.) (1987): *L'intervention institutionnelle en travail social*, Paris, L'Harmattan, Col. Logiques Sociales.
- MASSA, Hélène (2001): *Le travail social avec des groupes*, Paris, Dunod.
- MEDARD, Jean-François (1969): *Communauté locale et organisation communautaire aux Etats-Unis*, Paris, A. Colin, Col. Cahiers de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- MEISTER, Albert (1977): *La participation pour le développement*, Paris, Ed. Economie et Humanisme/Éd. Ouvrières, Col. Développement et Civilisation.
- MENGIN, Jacqueline (1989): *Guide du développement local et du développement social*, Paris, L'Harmattan.
- MONDOLFO, Philip (2001): *Travail social et développement*, Paris, Dunod.
- MONDOLFO, Philip (2005): *Conduire le développement social*, Paris, Dunod, Col. Politiques et Dispositifs.
- NINACS, William (1995): "Empowerment et service social - approches et enjeux", *Revue Service Social*, vol. 44, N.º 1, Québec, Université de Laval.

- PARE, Simone (1972): *Groupes et service social*, Québec, Presses de l'Université de Laval.
- PELQUEUR, Bernard (1989): *Le développement local*, Paris, Syros, Col. Alternatives Sociales.
- RUPP, Marie-Antoinette (1971): *Les groupes dans le travail social*, Toulouse, Privat.
- RUPP, Marie-Antoinette (1972): *Le travail social communautaire*, Toulouse, Privat.
- SALBERG, Jean-François y WELSH-BONNARD, Suzanne (1970): *Action communautaire. Une introduction*, Paris, Éd. Ouvrières.
- SERVICE SOCIAL (1983): *L'intervention de petit groupe*, vol. 32, N.º 1-2, enero-junio, Québec, Presses de l'Université de Laval.
- SERVICE SOCIAL (1985): *L'organisation communautaire*, vol. 34, Presses de l'Université de Laval.
- SHULMAN, Lawrence (1976): *Une technique de travail social avec les groupes. Le modèle de médiation*, Paris, ESF.
- TURCOTTE, Daniel y LINDSAY, Jocelyn (2001): *L'intervention sociale auprès des groupes*, Québec, Gaëtan Morin.
- WACHTER, Serge (dir.) (1989): *Politiques publiques et territoires*, Paris, L'Harmattan, Col. Logiques Sociales.

Bibliografía en castellano

- AGUILAR, José María (1992): *Voluntariado y acción comunitaria*, Buenos Aires, Espacios.
- AGUILAR, José María (1997): *Técnicas de animación grupal*, Buenos Aires, Espacios.
- AGUILAR, José María (1998): *Grupos de discusión*, Buenos Aires, Lumen-Hvmanitas.
- ANDER-EGG, Ezequiel (1965): *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*, Buenos Aires, Hvmanitas. (Hay nueva edición en Lumen-Hvmanitas, en 3 vols.)
- ANDER-EGG, Ezequiel (1982a): *Diccionario del trabajo social*, Barcelona, El Ateneo. (Hay nueva edición en Lumen-Hvmanitas.)
- ANDER-EGG, Ezequiel (1982b): *Metodología del trabajo social*, Alicante, Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas.
- ANDER-EGG, Ezequiel (1984): *Evaluación de programas de trabajo social*, Buenos Aires, Hvmanitas.
- ANDER-EGG, Ezequiel (1986): *Técnicas de reuniones de trabajo*, Buenos Aires, Hvmanitas.
- AYLWIN DE BARROS, Nidia y otros (1982): *Un enfoque operativo de la metodología del trabajo social*, Buenos Aires, Hvmanitas. (Hay nueva edición en Lumen-Hvmanitas.)
- BARRIGA, León y MARTÍNEZ, M. E. (1987): *Intervención social*, Barcelona, Hora.
- BATTEN, T. R. (1962): *Preparación para el desarrollo comunitario*, Madrid, Euroamérica.
- BATTEN, T. R. (1969): *El enfoque no directivo en el trabajo social de grupo y comunidad*, Madrid, Euroamérica.
- BEAL, M. et al. (1964): *Conducción y acción dinámica del grupo*, Buenos Aires, Kapelusz.

- BENDER, M. P. (1981): *Psicología de la comunidad*, Barcelona, CEAS (Ciencias de la Conducta).
- BONFIGLIO, Giovanni (1982): *Desarrollo de la comunidad y trabajo social*, Lima, CELATS.
- BRAVO-GARCÍA, C.; NORMAN, A. M., y VILLANUEVA, P. (1987): *Capacitación grupal. Reflexionando con las organizaciones femeninas*, Buenos Aires, Hvmánitas.
- BUENO ABAD, José Ramón (1991): *Hacia un modelo de servicios sociales de acción comunitaria*, Madrid, Popular.
- BUSTILLOS, Graciela y VARGAS, Laura (1990): *Técnicas participativas para la educación popular*, Buenos Aires, Hvmánitas. (Hay nueva edición en Lumen-Hvmánitas.)
- CAPA, José (1971): *Cómo descubrir las necesidades sociales de un barrio*, Madrid, Marsiega.
- CARACCIOLO BASCO, Mercedes y FOTI LAXALDE, María del Pilar (2003): *Economía solidaria y capital social, contribuciones al desarrollo local*, Buenos Aires, Paidós.
- CBCISS (1981): *Documento de Teresópolis. Metodología del servicio social*, Buenos Aires, Hvmánitas.
- CEMBRANO, F.; MONTESINO, D. H., y BUSTELO, M. (1989): *La animación socio-cultural. Una propuesta metodológica*, Madrid, Popular.
- CONTERAS de WILHEIM, Yolanda (1989): *Trabajo social de grupo*, México, Pax.
- DAVID, José (1983): *Juego y trabajo social. Un nuevo auxiliar de la práctica*, Buenos Aires, Hvmánitas.
- DI CARLO, Enrique (1983): *Perspectivas en la conducción de grupos. Un aporte al servicio social*, Buenos Aires, Hvmánitas.
- DIÉGUEZ, Alberto y equipo (1998): *Promoción social comunitaria*, Buenos Aires, Espacios.
- DIÉGUEZ, Alberto y equipo (2000): *La intervención comunitaria, experiencias y reflexiones*, Buenos Aires, Espacios.
- DIÉGUEZ, Alberto y equipo (2002): *Diseño y evaluación de proyectos de intervención*, Buenos Aires, Espacios.
- DUPONT, Renée (1969): *Servicio social de grupo. El método decisivo en la realidad latinoamericana*, Buenos Aires, ECRO.
- ESPINOZA VERGARA, Mario (1983): *Evaluación de proyectos sociales*, Buenos Aires, Hvmánitas.
- ESPINOZA VERGARA, Mario (1984): *Programación. Manual para trabajadores sociales*, Buenos Aires, Hvmánitas.
- FERREIRA, F. de P. (1970): *Teoría social de la comunidad*, Madrid, Euroamérica.
- FORNI, Floreal (1988): *Formulación de proyectos de acción social*, Buenos Aires, Hvmánitas.
- GARCÍA, Dora (1997): *Métodos y técnicas participativas*, Buenos Aires, Espacios.
- GARCÍA, G. (1988): *Los centros de servicios sociales. Conceptualización y desarrollo operativo*, Madrid, Siglo XXI.
- GONZÁLEZ, Dora A. (1967): "Proceso del servicio social de comunidad", *Cuadernos de Asistencia Social*, Buenos Aires, Hvmánitas.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Antonia y RAYA LOZANO, Enrique (1994): *La situación de lo comunitario hoy: actas del I seminario estatal de trabajo social comunitario*, Granada, Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Granada.

- HILL, Ricardo (1982): *Metodología básica en servicio social*, Buenos Aires, Hvmanitas.
- KISNERMAN, Natalio (1980): *Grupos recreativos con adolescentes. Servicio social en la escuela secundaria*, Buenos Aires, Hvmanitas.
- KISNERMAN, Natalio (1981): *Servicio social de grupo*, Buenos Aires, Hvmanitas.
- KISNERMAN, Natalio (1985): *Grupo*, Buenos Aires, Hvmanitas.
- KONOPKA, Gisela (1965): *Trabajo social de grupo*, Madrid, Euroamérica.
- KRUSE, Herman C. (1968): *Un servicio social comprometido con el desarrollo*, Buenos Aires, ECRO.
- KRUSE, Herman C. (1981): *Cuestiones operativas del servicio social*, Buenos Aires, Hvmanitas.
- MARCHIONI, M. (1987): *Planificación social y organización de la comunidad. Alternativa avanzada a la crisis*, Madrid, Popular.
- MARTÍN, A.; MARTÍNEZ, M., y CHACON, F. (1988): *Psicología comunitaria*, Madrid, Visor.
- MARTINI de ESPECHE, Hélida (1980): *Supervisión en organización de la comunidad*, Buenos Aires, Hvmanitas.
- MEDINA, C. A. de (1985): *Participación y trabajo social. Un manual de promoción humana*, Buenos Aires, Hvmanitas.
- MELANO, María Cristina (1995): "Técnicas participativas, entre el arte y la ciencia", *Cuadernos de Trabajo Social*, año 1, N.º 1, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales UBA.
- MELANO, María Cristina (1997): "Pistas para la sistematización de técnicas participativas en trabajo social", *Anuario*, año 2, Mar del Plata, Universidad Nacional, Departamento de Servicio Social.
- PARE, Simone (1966): *Grupos y servicio social*, Buenos Aires, Hvmanitas.
- PONCE DE LEÓN GARCÍA, G. (1985): *Manual de organización y desarrollo para comunidades marginadas de las ciudades*, México, Trillas.
- PORZECANSKI, Teresa (1983): *Desarrollo de comunidad y subculturas*, Buenos Aires, Hvmanitas.
- QUINTANA, José María (1984): *Fundamentos de animación sociocultural*, Madrid, Narcea.
- QUINTANA, José María (1997): *La animación comunitaria*, Buenos Aires, Lumen-Hvmanitas.
- REZSOHAZY, R. (1988): *Comunidad*, Madrid, Narcea.
- REZSOHAZY, R. (1989): *El desarrollo comunitario*, Madrid, Narcea.
- ROSS, Murray (1967): *Organización comunitaria*, Madrid, Euroamérica.
- SÁNCHEZ, A. (1988): *Psicología comunitaria: bases conceptuales y métodos de intervención*, Barcelona, Promociones y Publicaciones Universitarias.
- SÁNCHEZ, M. (1986): *Metodología y práctica de la participación*, Madrid, Popular.
- SOUZA, Fátima Cruz (1999): *Psicología comunitaria*, Buenos Aires, Lumen-Hvmanitas.
- SUÁREZ, María Cristina (1995): *Gestión social en la comunidad. Guía de estudio y análisis*, Buenos Aires, Espacios.
- SULLIVAN, Dorothea (1956): *Servicio social de grupo*, Washington, Unión Panamericana, Departamento de Asuntos Sociales, Sección de Servicio Social.
- TRECKER, Harleigh B. (1966): *Nuevos conceptos administrativos para los servicios de comunidad y bienestar social*, Buenos Aires, Bibliográfica Omeba.
- TRECKER, Harleigh B. y TRECKER, Audrey R. (1969): *El trabajo social en grupos*, Buenos Aires, Bibliográfica Omeba.

- TRIGUEROS, I. (1991a): *Manual de prácticas de trabajo social en ayuntamientos*, Madrid, Siglo XXI.
- TRIGUEROS, I. (1991b): *Manual de prácticas de trabajo social comunitario en el movimiento ciudadano*, Madrid, Siglo XXI.
- TSCHORNE, P. (1990): *La dinámica de grupo aplicada al trabajo social*, Barcelona, Obelisco.
- UMAÑA, María (1957): *Servicio social de grupo (primera y segunda parte)*, Santiago de Chile, Editorial Universitaria/Escuela de Servicio Social de la Universidad de Chile.
- VARIOS (1977a): "Cambio social y trabajo social", *Anales de Hoy en el Trabajo Social*, N.º 1, Buenos Aires, ECRO.
- VARIOS (1977b): "Trabajo social con grupos", *Anales de Hoy en el Trabajo Social*, N.º 2, Buenos Aires, ECRO.
- VARIOS (1977c): "Trabajo social de comunidad", *Anales de Hoy en el Trabajo Social*, N.º 3, Buenos Aires, ECRO.
- VARIOS (1987): *Los servicios sociales en el medio rural*, Madrid, Siglo XXI, Col. Trabajo Social, Serie Documentos.
- VARIOS (1989a): *Una educación para el desarrollo: la animación sociocultural*, Madrid, Fundación Banco Exterior, Col. Seminarios y Cursos.
- VARIOS (1989b): *Procesos socioculturales y participación*, Madrid, Popular.
- VARIOS (2000): *Evaluar para la transformación, innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*, Buenos Aires, Paidós.
- VARIOS (2003): *Expresiones colectivas y práctica política*, Buenos Aires, Espacios.
- VINTER, Robert (1969): *Principios para la práctica del servicio social de grupo*, Buenos Aires, Hvmnitas.
- WARE, Caroline F. (1954): *Organización de la comunidad para el bienestar social*, Washington, Unión Panamericana, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.
- WARE, Caroline F. (1965): *Estudio de la comunidad, cómo averiguar recursos, cómo organizar esfuerzos*, Buenos Aires, Hvmnitas.
- WILLIAMSON, Margaret (1969): *Supervisión en servicio social de grupo*, Buenos Aires, Hvmnitas.

LA INTERVENCIÓN COLECTIVA EN TRABAJO SOCIAL

LA ACCIÓN CON GRUPOS
Y COMUNIDADES

CRISTINA DE ROBERTIS
HENRI PASCAL

Este libro trata de la “intervención colectiva en trabajo social”. Se llama así la acción del trabajador social dirigida hacia grupos (existentes o que él ha constituido), habitantes de un territorio o una fracción de población. La intervención colectiva se propone, a la vez, el desarrollo personal de los participantes en la acción, el aumento de los recursos materiales o simbólicos de las personas, su concientización y su movilización para obtener cambios positivos en su situación. Fue construido a partir de una teorización de prácticas de intervención colectiva elaboradas principalmente en el marco de las formaciones de base y de posgrado de asistentes de servicio social. No pretende ser un libro de recetas para seguir al pie de la letra. Propone esquemas de análisis y de acción que pueden ser modificados, adaptados a las realidades de cada lugar de intervención, por los trabajadores sociales, en un doble movimiento de acción y reflexión. La acción interroga, cuestiona y, finalmente, modifica el marco de comprensión teórica; esta última orienta e ilumina la acción. Conocimiento y acción están indisolublemente ligados en una praxis cuyo sentido está dado por los valores y los principios éticos que son los del trabajo social, como parte del cual nos reivindicamos.

LUMEN HVMANITAS

ISBN 987-00-0655-8



9 789870 006558