

TRABAJO SOCIAL

REVISTA EDITADA POR EL COLEGIO OFICIAL DE DIPLOMADOS EN TRABAJO SOCIAL Y AA.SS. DE MADRID

HOY

Intervención social con grupos

SEGUNDO SEMESTRE 2004

Monográfico



TRABAJO SOCIAL HOY | *Segundo semestre 2004* **Monográfico: INTERVENCIÓN SOCIAL CON GRUPOS**

EDITA EL COLEGIO OFICIAL DE DIPLOMADOS
EN TRABAJO SOCIAL Y ASISTENTES SOCIALES DE MADRID

Gran Vía. 16

28013 Madrid. Tel. 91 521 92 80

e-mail: secretaria@comtrabajosocial.com

JUNTA DE GOBIERNO

Decana: Rosario Quesada Quesada

Vicedecana: M^a Teresa Gómez Moraleda

Secretaria: Alicia Montalvo Fernández

Tesorera: Ana Isabel Hernando Ruano

Juan de la Torre Vidal, M^a Jesús Soler Martín,

Eloina Nogal Martín, M^a Luisa Pérez Pérez

Vocales: Cristina Alonso Salgado, Lourdes Ayala Rey,

Miguel Ángel Martínez Murcia,

COORDINACIÓN DE LA REVISTA

Eloina Nogal Martín

COORDINACIÓN TÉCNICA DEL MONOGRÁFICO

Teresa Zamanillo Peral

CONSEJO ASESOR

M^a Isabel Martín Domingo

María Concepción Merino de Cáceres

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

M^a de Gracia Ruiz López

Diseño y maquetación: Carmen de Hijes

Impresión: Industrias Gráficas Afanias

Segundo Mata, 3 Pozuelo de Alarcón (Estación)

Depósito Legal: M-36315-1993

Nº ISSN: 1134-0991

Trabajo Social Hoy, publicación cuatrimestral, se distribuye gratuitamente a los colegiados de Madrid. Suscripción anual: 39 e.

sumario

PRESENTACIÓN **5**

RELATOS DE EXPERIENCIAS DE TRABAJO SOCIAL CON GRUPOS **7**

Irene Fuentes
Lidia Toledano

LA COORDINACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO **21**

Carmen M^a Roncal Vargas

LA INVESTIGACIÓN-ACCION EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO **45**

Teresa Zamanillo Peral

UNA EXPERIENCIA EN UN GRUPO OPERATIVO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE **63**

Sara de la Fuente López,
Ana Gijón Herrera,
Noelia Hidalgo Climent,
Carolina Sanchidrián López, Jonás Tristán
Espinosa Quintarán,
Nuria Zamora Lorente

UN CUADRO DE MIL COLORES: GRUPO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN PARTICIPATIVA **83**

Lola Perea Castro



TRABAJO SOCIAL CON GRUPOS. UN PROCESO DE VINCULACIÓN A TRAVÉS DEL ARTE **91**

Belén Arija

PROMOCIÓN DE MUJERES GITANAS A TRAVÉS DE UNA EXPERIENCIA DE GRUPO **115**

Isabel Pérez Jorge y Lola Luque López

PREVENCIÓN EN EL AULA EN EL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES DE ARGANZUELA **125**

E. del Pilar Martín Martín, M^a Teresa Muñoz Zamora, Marta Buela Acha,
Pedro Luque y Carlos Navarro Girón

UNA EXPERIENCIA DE GRUPO CON FAMILIAS REALOJADAS EN EL MUNICIPIO DE ALCALÁ DE HENARES: "PUNTO DEENCUENTRO" **137**

M^a Jesús Calero Luengo, Blanca San José,
Azucena Perea Castro

Presentación

Teresa Zamanillo Peral

La revista de Trabajo Social Hoy se enfrenta por primera vez a un gran desafío: una monografía sobre un tema experimental por excelencia, los grupos en Trabajo Social.

El estudio del grupo como sujeto-objeto, un vasto campo en el ámbito de aplicación en el Trabajo Social, ha permanecido en las sombras hasta hoy. La sospecha de que algo nuevo podíamos descubrir estaba ahí, así que no podíamos continuar en la penumbra. El desvelamiento se inicia con dos diplomadas de la Escuela de Trabajo Social (Lidia Toledano e Irene Fuentes) que, durante el curso 2003-04, como colaboradoras honoríficas, hicieron un trabajo de rastreo en algunas entidades para acercarse a aquellos profesionales que realizan experiencias en grupo con las personas que atienden en los centros. Algunos de ellos han escrito en este monográfico.

Así, objeto-sujeto, curiosidad, deseo y necesidad se han reunido en este número para mostrar a los profesionales la experiencia en grupos realizada por trabajadores sociales. El esfuerzo por dar cuenta de ella escribiéndola lo agradeceremos todos, profesionales del campo y de la docencia.

A los primeros (profesionales), queremos llegar para contagiarles. Sí, contagiarles y sensibilizarles de la necesidad de crear vínculos en la comunidad en un mundo que ha institucionalizado la individualización y corre el riesgo de desaprender a enfrentar las crisis juntos. Por ello, se hace necesario convocar la palabra escrita en este medio colegial. En estas páginas, el lector encontrará pues el deseo de llamar, desafiar y enfrentarse al mutismo de una intervención social que aún desconocemos, al menos en esta revista.

A los segundos (docentes), porque es apremiante saber qué están haciendo los profesionales en este campo para transmitirlo en el aula. El mundo universitario no puede sustentarse en el aire de la abstracción. Escribir qué se hace, por qué se hace y cómo, con rigor, responde a la necesidad de acercarnos mutuamente, docentes y profesionales, de unir por medio de la palabra escrita los diversos mundos, el de la palabra hablada y de la palabra experimentada.

Y, además, a pesar de las dificultades que hemos tenido para reunir este conjunto de trabajos, una gran confianza ha presidido esta aventura: la de saber que todas las personas que aquí escriben (que no son todas las que podrían haberlo hecho) lo hacen con un afán de servicio, amor y rigor por la disciplina de Trabajo Social. Dar cuenta de su experiencia en este terreno ha supuesto para todos ese gran esfuerzo que han hecho para la revista de Trabajo Social Hoy. Su disponibilidad no tiene más gratificación que la de ver sus frutos publicados. Y, presumo, la de haber descubierto que merece la pena formalizar la experiencia por mucho trabajo que ello suponga. Este número de la revista será una referencia ineludible.

Y, por último, lo más importante: la reflexión-acción con los grupos es hoy un campo de comunicación que todo trabajador social debería emplear en su trabajo, complementariamente a la asistencia y a la protección social. Sumidos como estamos en un proceso de “individualismo negativo” irreversible, el desarrollo territorial y la acción en la comunidad contribuyen a la cohesión social y al refuerzo de los vínculos sociales. Toda esta tarea pasa por un manejo de los distintos métodos dedicados al trabajo con grupos. Porque, en resumen, no cabe ya intervenir únicamente en la desprotección social empeñándose en ofrecer ese empleo que no existe desde hace tiempo, aunque las directrices políticas lo exijan para “solucionar la exclusión”. Cabe, sí, como trabajadores sociales construir espacios para elaborar con la población proyectos colectivos de desarrollo local, proyectos que desafíen la exclusión creando y recreando vínculos entre las personas.

RELATOS DE EXPERIENCIAS DE TRABAJO SOCIAL CON GRUPOS

Irene Fuentes

DTS.

Lidia Toledano

DTS. Col nº 5.763

Los aborígenes australianos piensan que sus “canciones” indican los caminos de un lugar a otro en el territorio habitado por cada individuo. Una persona puede nacer en una de esas canciones pero conocer sólo una parte de ella, sólo algunas líneas. Los aborígenes amplían su conocimiento de determinada canción realizando “caminatas” periódicas que les permiten conocer a otros individuos que viven muy lejos y que, por así decir, conocen otras estrofas de la canción. Por lo tanto, el intercambio de líneas de canción es un intercambio de importantes conocimientos. (Chatwin, 1987)

Resumen

El artículo tiene por objetivo presentar un estudio llevado a cabo por dos colaboradoras honoríficas de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid durante el curso 2003/04. Se analiza el Trabajo Social con grupos que se está realizando en la Comunidad de Madrid a través de entrevistas realizadas a profesionales que trabajan en este nivel de intervención.

Introducción

En Junio del 2003, Teresa Zamanillo, profesora de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Complutense, se puso en contacto con nosotras para proponernos realizar un estudio sobre las experiencias grupales llevadas a cabo por profesionales del trabajo social en la Comunidad de Madrid. Teresa, desde su extensa práctica profesional, detectaba la invisibilidad de varias estrofas en la canción del trabajo social con grupos.

Recién terminada la carrera, nos encontrábamos en un camino aún sin recorrer con una mochila vacía de experiencias profesionales y llena de sentimientos contradictorios. Nos hallábamos en la incertidumbre de no saber recorrer la ruta y con el miedo a no cumplir unas expectativas que no veíamos claras; al mismo tiempo sentíamos la ilusión compartida por empezar un nuevo viaje. En nuestro equipaje contábamos con una valiosa herramienta: un mapa de ruta que consistía en una amplia bibliografía, las palabras de nuestra coordinadora que nos recordaban que el camino se hacía al andar y varios teléfonos de profesionales dispuestos a ofrecernos su colaboración.

Modelo teórico

No es el mismo camino el recorrido por un constructor de carreteras o el tránsito por un biólogo. Cada uno de ellos observará un determinado aspecto de la realidad. Así nuestra mirada se ha intentado basar en un enfoque sistémico que según Ackerman, “cambia el punto de mira de quien recoge los datos, concentra la atención precisamente en las intersecciones y en los procesos de comunicación que allí se efectúan. Al rastrear las comunicaciones dentro de los sistemas insiste en aclarar la estructura, las fuentes, las vías, los lugares de almacenamiento y las funciones integradoras de los mensajes, además de su contenido. Esto con el carácter totalizador y no exclusivo del enfoque, disminuye los riesgos de una excesiva selectividad en la reunión de datos y permite una mayor claridad en el análisis del contexto” (Ackerman, 1976).

Metodología

El estudio que hemos realizado se sitúa entre la aplicación técnica y el proceso artesanal. Comparte con la técnica el intento de escoger los medios, materiales adecuados y un trabajo disciplinario. Sin embargo, pensamos que la actuación social no debe de llevarse a cabo no sólo en función de los conocimientos adquiridos, sino que también debe de hacer uso del razonamiento y de la intuición, pudiéndose adquirir en situaciones concretas. El uso de nuestro equipaje ha variado según el contexto en que nos hemos encontrado, no es el mismo camino el que discurre por un valle o el de una cadena montañosa.

El método que hemos utilizado es cualitativo. Hemos realizado entrevistas en profundidad a varios profesionales con el fin de acercarnos a su realidad de la intervención con grupos. Al analizar el material que hemos recogido hemos procurado cuidar en no caer en la trampa, tan corriente en Trabajo Social, esto es, la ruptura de la relación dialéctica entre teoría y práctica, entre el sujeto que actúa y el que piensa, elevando un punto de unión entre ambos. El enfoque sistémico nos ha ayudado a prevenir los posibles errores de esta escisión.

Objetivos

- Los objetivos o las metas que nos marcamos al empezar a caminar fueron:
- Conocer las intervenciones en grupo realizadas por los profesionales del Trabajo Social en el ámbito público y privado.
- Difundir las motivaciones, opiniones, apoyos, grado de satisfacción y quejas de los profesionales que intervienen con grupos y de las instituciones en las que se encuentran.
- Sensibilizar a los profesionales del Trabajo Social sobre la necesidad de desarrollar prácticas de intervención con grupos como medio para la construcción de redes comunitarias.

Profesionales colaboradores

Tarareando una canción que empezábamos a sentir nuestra, comenzamos a escuchar las estrofas de los otros. Por orden cronológico nuestro camino fue el siguiente:

- 20/10/2003 Asociación Realidades (Ana Vázquez y Belén Arija). Realizan grupos con personas sin hogar entre los que se encuentran las “Tardes abiertas” y el grupo de artesanía.¹
- 29/10/2003 Centro de Salud Hermano Sangro (M^a José Martínez). Realiza junto con otros profesionales del área sanitaria grupos socioeducativos destinados a distintos colectivos: mayores, enfermos crónicos, cuidadores de enfermos de alzheimer, mujeres menopáusicas, y grupos de educación para la salud comunitarios. En colaboración con la Asociación ALFAL promueve un grupo de ayuda mutua para cuidadores de enfermos de Alzheimer, y con el CASI (Centro de Atención Social a Inmigrantes) crea un contexto de colaboración en los talleres de salud. A nivel individual realiza grupos de habilidades sociales destinados a mujeres y un grupo de voluntariado.
- 4/10/2003 Asociación Realidades: Proyecto LAR (Isabel Herrero). Realiza grupos socioeducativos y socioterapéuticos para la conformación de unidades de convivencia de personas sin hogar.
- 14/11/2003 Centro de Salud Mar Báltico: Centro de Orientación familiar (María Martín). Realiza grupos socioterapéuticos en co-coordinación con el psicólogo del Centro con parejas, mujeres, hombres, mixtos (hombres y mujeres que no forman parejas entre sí) y transexuales. También lleva grupos socioeducativos entre los que se encuentran: la escuela de pareja, los grupos de educación para la salud y los de relajación.
- 15/12/2003 Servicios Sociales de Fuenlabrada: Proyecto PISA (Programa de Inserción Social para adolescentes) La profesional, Isabel Calvo, realiza grupos socioeducativos con adolescentes y con sus madres.²
- 21/03/2004 Servicios Sociales de Barajas (Rafaela Calvache, Elena Jiménez, Belez Gomare, Mar Manchón, Soledad Mármol, Carmen Martín y Rosario Torres). Realizan: un grupo socioeducativo con mujeres mayores receptoras de

1 Arija Gisbert Belén, Herrero Fernández Isabel, “Trabajo Social de grupos con personas sin hogar: de la soledad al vínculo”, *Cuadernos de Trabajo Social* n^o 11 (1998) Pags. 181 a 201, Universidad Complutense, Madrid, 1998.

2 Calvo Isabel, *El P.I.S.A.: “Una experiencia de prevención con adolescentes en Fuenlabrada”*, *Cuadernos de Trabajo Social* n^o 13 (2000) Pags. 269 a 288, Universidad Complutense, Madrid, 2000.

SAD (Servicio de Ayuda a Domicilio) llamado “En Contacto”. Existe un grupo terapéutico de apoyo a cuidadores y otro grupo de cuidadoras que en un principio fue terapéutico y en la actualidad es de ayuda mutua. Se lleva a cabo un grupo de voluntariado encaminado a la acción social con una estructura de ayuda mutua. Por último, se intentó facilitar la creación de un grupo de mujeres inmigrantes que no pudo llevarse a la práctica.

- 23/03/2004 Secretariado General Gitano (Isabel Pérez y Dolores Luque). Realizan: grupos socioeducativos con mujeres gitanas de alfabetización en dos niveles según los conocimientos adquiridos.
- 12/05/2004 Cáritas: Servicio de Orientación e Información de Empleo (Carmen Rubio). Realiza un grupo socioeducativo de orientación laboral.
- 14/05/2004 Servicios Sociales de Fuenlabrada: Proyecto Avanzada (Argentina Martínez). Realiza un grupo con mujeres con embarazos de riesgo que podríamos clasificar como socioeducativo, como socioterapéutico o como de apoyo mutuo, pues tiene características de los tres tipos. También lleva a cabo un grupo de abuelas acogedoras de apoyo mutuo. Se desarrolla el grupo “Aprendemos juntas” que anteriormente fue una Escuela de Padres que sería socioeducativo. Por último, el Grupo de discusión y las tertulias que son de carácter informativo.

La forma de contactar con todos estos profesionales fue a través de un muestreo en red. Inicialmente la coordinadora nos facilitó algunos teléfonos. El resto de los contactos fue dado por los propios profesionales entrevistados. Hemos observado que esto puede haber dado lugar a la introducción de determinados sesgos. Muchas de las personas entrevistadas habían escrito artículos sobre sus prácticas profesionales en el Trabajo Social con grupos y contaban con una amplia formación. No sabemos hasta qué punto el grupo elegido es representativo del trabajo que se está realizando en toda la Comunidad de Madrid.

Procedimiento llevado a cabo en estudio

Al sacar de la mochila la lista de teléfonos de los profesionales encontramos uno de los autores de la bibliografía, Sennett, quien, de una manera sencilla, nos avisaba de la complejidad de una entrevista en profundidad. “La realización de entrevistas en profundidad es una habilidad peculiar y a menudo frustrante. A diferencia del encuestador, que hace preguntas, el entrevistador en profundidad

desea explorar las respuestas que la gente da. Para explorar, el entrevistador no puede ser impersonal como una roca; por el contrario, debe dar algo de sí mismo a fin de merecer una respuesta abierta. Sin embargo, la conversación se decanta en un sólo sentido; no se trata de hablar como hablan los amigos (...). La habilidad consiste en calibrar las distancias sociales de tal modo que el sujeto no se sienta como un insecto bajo el microscopio.” (Sennett, 2003).

Las palabras de Sennett coincidieron plenamente con nuestra experiencia. Para realizar las entrevistas inicialmente seguíamos un esquema rígido de todo aquello que teníamos que preguntar:

Presentación del estudio

Presentación del profesional entrevistado

- Nombre de la institución a la que pertenece
- Nombre del profesional
- Papel que desempeña en la institución

Justificación de la intervención grupal

- Marco legal
- ¿La intervención grupal complementa a la intervención individual?
- ¿Hasta que punto las variables externas determinan el trabajo con grupos?
- Posibilidad de facilitar un proyecto en los casos dónde existiese

Objetivos

- Objetivo general o finalidad última
- Objetivos específicos

Contenidos

- Tipología de grupos
- Derivación a los grupos
- Criterio de selección
- Perfil del participante

Metodología

- Modelo teórico
- Uso de dinámicas: tipos y aplicación
- Número de sesiones y duración de las mismas
- Importancia de la primera sesión ¿cómo se lleva a cabo?
- Función del Trabajador Social: coordinador, observador, coterapeuta

Proceso de grupo

- Normas: impuestas, configuradas por el grupo, cumplimiento, uso de sanciones
- Conflicto: como es afrontado, uso de técnicas y forma de utilizarlas
- Toma de decisiones: como se adopta, existencia de participación, animación a la participación
- Proceso de cambio: cómo se vivencia por el profesional y por el grupo

Evaluación

- Tipo
- Impacto
- Evaluación a posteriori (tras finalización del grupo)

Respaldo a la intervención grupal

- Desde la institución: se favorece, se ponen resistencias...
- Desde los órganos competentes: se conceden subvenciones, se facilitan medios, se aprueban proyectos de intervención grupal...

Aspectos personales del profesional

- Grado de satisfacción
- Grado de formación: si creían que era necesaria la formación y que formación tenían

A medida que realizamos entrevistas fuimos introduciendo cambios en el esquema. Modificamos el orden de los puntos señalados, colocando las preguntas sobre los contenidos en el tercer lugar. Dentro del punto de "Justificación de la intervención", empezamos a preguntar de dónde había partido la necesidad de hacer grupos. En el epígrafe de "Metodología" introdujimos la siguiente pregunta: ¿cómo y cuándo se encajaban los tiempos dentro de la jornada laboral del profesional para la realización de grupos? En el punto del "Proceso de Cambio" cuestionábamos sobre cómo se vivía el cambio en el sistema de los individuos. En el "Respaldo de la intervención grupal" hacíamos referencia al espacio físico donde se realizaban los grupos, a los materiales con los que contaban y al tipo de relaciones que se daban en la institución, enfatizando todo lo que afectaba a la coordinación. Dentro del apartado de "Aspectos privados del profesional" preguntábamos acerca de cuánto tiempo llevaban ejerciendo con grupos. Además, añadimos un último punto sobre las quejas concretas de los profesionales y las publicaciones de éstos.

El cambio más importante fue nuestra propia evolución. Poco a poco fuimos obteniendo una mayor complementariedad en los roles con las entrevistadas y compartiendo un mismo ECRO (Esquema Conceptual Referencial Operativo). Las respuestas que las personas iban dando, se convirtieron en el centro de atención permitiendo flexibilizar el esquema e introducir los cambios citados. El conocimiento de nuevas estrofas nos hacía sentirnos más cómodas en la entonación de nuestra canción.

Volviendo a Sennett: “En música, esta experiencia (el uso del tercer oído) es difícil pero simple; un chelista corrige el sonido a medida que lo produce, por ejemplo, modulando la presión del arco apenas comienza a oírse el sonido. En la entrevista, el tercer oído, que requiere que el entrevistador se encuentra al mismo tiempo dentro y fuera de la relación, es más desconcertante porque carece de medida física.” (Sennett, 2003). El uso del tercer oído suponía para nosotras una forma de auto observación a través de la cual corregíamos nuestros errores. Intentábamos comentar nuestras impresiones al final de cada entrevista y, al escuchar las cintas, contrastar las dos visiones creando así un análisis común. Los encuentros con la coordinadora suponían otra forma de tercer oído: gracias a sus comentarios volvíamos a reformular el primer análisis e introducíamos nuevas ideas. Otro “tercero o cuarto oído” será el constituido por la devolución que nos hagan los profesionales entrevistados al conocer nuestras conclusiones o reflexiones, así como los comentarios que pudiera suscitar este artículo.

Conclusiones o reflexiones

Haciendo un alto en el camino, recopilamos las estrofas escuchadas intentando descubrir su armonía.

1. Existen factores estructurales que determinan la forma de trabajar con grupos. Por una parte ciertas políticas pretenden contener situaciones conflictivas sin llegar a resolverlas, incluso “algunas políticas favorecen la focalización de bolsas de pobreza y marginación sin facilitar la intervención social” (Dolores Luque). Por otra parte la precariedad del mercado laboral dificulta el trabajo a los profesionales por su propia inestabilidad y para el cumplimiento de objetivos, como la inserción laboral que, en algunos casos, resulta imposible.
2. La mayoría de los grupos de los que se nos ha hablado han partido de la iniciativa de las trabajadoras sociales ante las necesidades observadas o de iniciativas privadas. “Ojalá desde la Administración se potencie el trabajo con grupos”,

decía Belén Arija. En los supuestos en los que se indica la intervención grupal (salud) se suele hacer desde una visión economicista, como forma de reducir costes.

3. Todas las entrevistadas coinciden afirmando que la intervención grupal es un complemento de la intervención individual. Algunos profesionales van más allá afirmando que también la intervención individual funciona como complemento a la intervención grupal.
4. “Los objetivos parten de las necesidades de las personas que acuden a los grupos” (Ana Vázquez). Sin embargo, a menudo aparecen objetivos impuestos (la inserción laboral en la Renta Mínima de Inserción) difíciles de alcanzar, por no decir imposibles. El objetivo de los profesionales en muchos casos son los aspectos positivos que desencadena el propio proceso grupal.
5. La formación de los profesionales es alta y diversa (sistémica, gestalt, psicología humanista, experto en lecto-escritura, terapia de grupos, dinámica de grupos, grupo operativo, sexología, pedagogía, cursos variados, etc.). Aún así la mayoría de los profesionales no tienen una formación específica en grupos: “no hay una formación muy especial, vas trabajando, revisando y rehaciendo” (Isabel Calvo). Hemos encontrado inseguridad al hablar del modelo teórico utilizado y reticencias a comentar todo lo relacionado con el marco conceptual.
6. Existe una tendencia a resolver los conflictos reflexionando sobre ellos. En algunas entrevistas se hablaba de la necesidad de confrontación como forma de introducir “una nueva mirada que rompa las formas estancadas de vivir el conflicto” (Isabel Pérez). Un uso parecido se le da a la existencia de normas que parten de la actitud del profesional. En la mayoría de los casos aparecen también formuladas de forma explícita.
7. No parece habitual trabajar la incorporación de nuevos miembros a los grupos. En la mayoría de las entrevistas se refleja la intervención individual previa. Sólo en la Asociación Realidades se trabaja en ocasiones con grupos abiertos.
8. No suele darse la presencia de dos coordinadores en un mismo grupo. Cuando se da, existe una diferenciación de roles, actuando uno de ellos como observador (figura muy apreciada pues “permite descubrir las dinámicas perversas” Isabel Herrero). Sólo María Martín, que trabaja con grupos terapéuticos, actúa como co-coordinadora. Ella defiende la necesidad de esta figura en este tipo de

grupos. Otros profesionales hablan de la posibilidad de compartir el papel de coordinador como de un deseo.

9. Hemos observado las consecuencias positivas que han traído a algunos grupos la delimitación clara del contexto de intervención: transparencia en las relaciones, aclaración de contextos coercitivos y mejora en las evaluaciones.
10. “No se trabaja con técnicas de dinámica de grupo, se trabaja desde la realidad de cada día y mirando el objetivo”. (Ana Vázquez). “Lo que se pretende es que se pueda conversar alrededor de un tema o una situación” (Isabel Herrero). Por encima de las técnicas (utilizadas en algunos casos como forma de introducir reflexión) se ve el grupo como un espacio de diálogo dónde se trabaja con el “aquí y el ahora” a través del uso del lenguaje y de lo que la persona lleva al grupo.
11. Al preguntar por los resultados obtenidos en el trabajo con grupos encontramos las siguientes respuestas:
 - “Los grupos permiten descubrir otras facetas de las personas” (Rafaela Cavache)
 - Aumento de las redes sociales. “Nuestro objetivo es que salgan, que tengan un grupo de referencia y que adquieran habilidades básicas” (Dolores Luque).
 - “Creo que es un trabajo muy bueno y eficaz. Además, dado el volumen de trabajo, resulta rentable, permite un trabajo más continuado” (María Martín).
 - “Lo que pretende es llegar a personas no habituales en Servicios Sociales” (Argentina Martínez). Apertura a nuevos perfiles.
 - Se consigue romper dinámicas de ostracismo de determinados grupos.
 - “El proceso de grupo facilita el cambio individual y éste favorece el relacional” (María Martín).
 - “...es su rato, es su espacio...” (Isabel Pérez).
12. La evaluación suele tener una parte cuantitativa que en muchos casos se vive como una forma de control por parte de la Administración. Existe una queja de que en estas evaluaciones sólo se sigue un criterio numérico que no tiene en cuenta el proceso de grupo y sus consecuencias positivas. La mayoría de los profesionales realizan evaluaciones cualitativas para uso propio que les permiten reflexionar sobre el trabajo realizado, introduciendo cambios que mejoran la intervención adecuándola a la realidad. María Martín, nos

contaba que en los grupos terapéuticos hacen una evaluación a posteriori (a los tres o cuatro meses de finalizar el grupo).

13. Hemos encontrado que en algunas instituciones el trabajo con grupos parte de un criterio fundacional. La intervención grupal es inherente a la historia de la institución y/o existe un apoyo por parte de la organización. “Como centro se apuesta por el trabajo en grupo y por el trabajo coordinado con otros profesionales”(Elena Jiménez). Sin embargo, otros compañeros no cuentan con este respaldo. En estos casos la iniciativa de trabajar con grupos ha partido del propio profesional. “Trabajar con grupo es un problema no una obligación”. “Si quieres hacer grupo por la tarde, lo haces, pero fuera de tu horario laboral” (María Martín).
14. Partiendo de que los recursos son escasos encontramos quejas comunes: necesidad de espacios adecuados, dificultad horaria, falta de materiales, compatibilizar la intervención con la gestión, existencias de profesionales con diversas condiciones laborales, el uso de voluntarios en funciones de expertos, comportamientos acorde a las exigencias de las subvenciones (necesidad de variar el tipo de intervención según la subvención recibida), y falta de seguridad. La forma de afrontar estas quejas que manifiestan los entrevistados son “el compromiso de los profesionales y la ilusión compartida” (Mar Manchón), y el apoyo de la institución.
15. Los miedos que se han comentado son: la angustia a que no llegue el mensaje que se quiere transmitir, inseguridad sobre conceptos teóricos (metodología, modelos...), la falta del cuidado de uno mismo y de las dificultades propias. Ante esta inseguridad existe un grado de satisfacción alta “...es agotador, exige energía y reprogramar continuamente. Lo que recibes con la gente te da un grado de satisfacción alto y distinto” (Argentina Martínez). “El trabajo de grupos es una fuente de aprendizaje, de cercanía... es muy gratificante” (Isabel Calvo). “Trabajar con grupos es enriquecedor, te abre la mente y te cambia la forma de ver la realidad” (Isabel Pérez).
16. Es necesario resaltar la “...importancia de la coordinación con el equipo y con otros recursos: salud, educación...” (Argentina Martínez). Aparece este punto, tanto al hablar de las derivaciones y la creación de contextos de colaboración, como al hablar de “el apoyo de los compañeros y cuidarte como profesional y en el equipo, esto es fundamental” (Isabel Herrero). María Martín aportaba que un mismo ECRO facilita la coordinación. Todos los profesionales han valorado la importancia de la supervisión aunque no todos tenían acceso a ella.

17. Una filosofía común en la forma de trabajo implicaría: un refuerzo en los aspectos positivos (de las personas y situaciones), la empatía, la importancia del clima de confianza, la cercanía, la creatividad y “el sentirse a gusto en el grupo”(Dolores Luque).

Agradecimientos

La última nota musical es para agradecer a todas las profesionales que nos han buscado un espacio en sus caminos. Hemos disfrutado y aprendido escuchán-dolas. Nos parece increíble el entusiasmo y las ganas de trabajar que nos han transmitido. ¡Gracias!

Agradecer por supuesto a nuestra coordinadora que nos animó a viajar y equipó nuestras mochilas. Admiramos su rapidez de pensamiento, sus reflexiones, su fuerza y su visión crítica. ¡Gracias!

Un abrazo a nuestras familias que han dejado espacios, preparado comidas, co-rregido faltas y regalado opiniones. ¡Gracias!

Qué bonito sería que las estrofas de la canción del Trabajo Social con grupos si-guiesen sonando siempre a través de nuevos viajeros.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman N. y otros, *Grupoterapia de la familia*, Ed. Hormé, 1976.
- Anzieu D. y Jaques-Yves M, *La dinámica de los grupos pequeños*, Madrid, Ed. Biblioteca nueva, 1997.
- Autores varios, *El Trabajo Social de Grupo*, Madrid, Revista nº11, Escuela Universitaria de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid, 1998.
- Autores varios, *Investigación acción participante*, Documento social nº 69, Caritas Española.
- Autores varios, *Monografía*, Madrid, Revista nº13, Escuela Universitaria de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid, 2000.
- Mc Namee Sheila, Gergen Kenneth J. *La terapia como construcción social*, Barcelona, Ed. Paidós, 1996.
- Sennett R., *El Respeto*, Barcelona, Ed. Anagrama, 2003.
- Sennett R., *La corrosión del carácter*, Barcelona, Ed. Anagrama, 1998.
- Tzvetan Todorov, *La vida en común*, Madrid, Ed. Santillana, 1995.
- Zamanillo T., "Cambio o intercambio", *Revista de Trabajo Social* nº 126, Junio 1992, Barcelona.

LA COORDINACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Carmen M^a Roncal Vargas

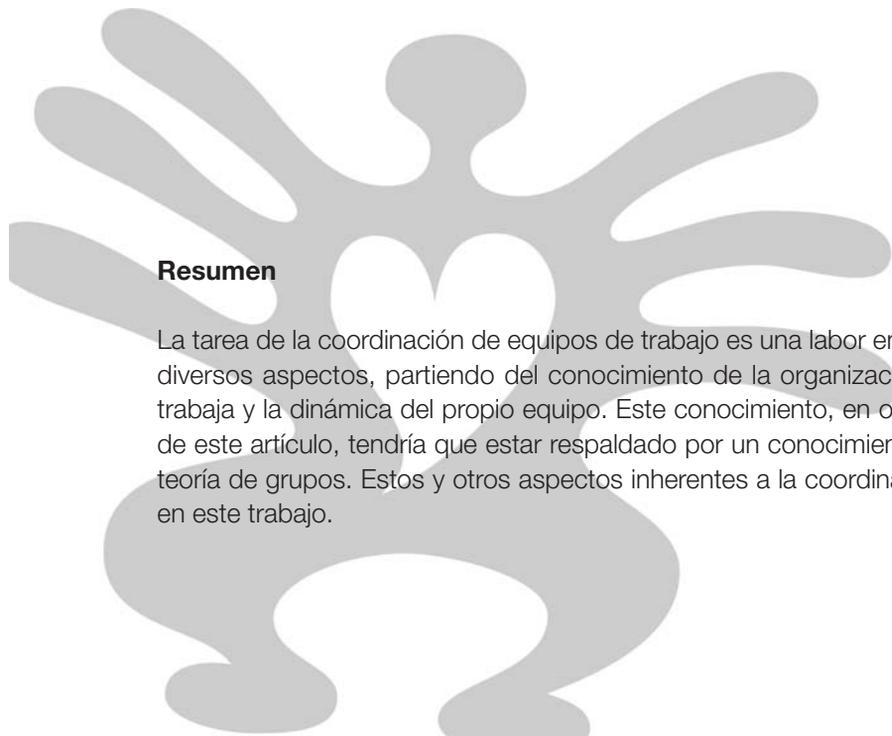
DTS. Col. nº 4.676

Profesora Asociada de Trabajos Social con Grupos

UCM

Resumen

La tarea de la coordinación de equipos de trabajo es una labor en la que intervienen diversos aspectos, partiendo del conocimiento de la organización para la que se trabaja y la dinámica del propio equipo. Este conocimiento, en opinión de la autora de este artículo, tendría que estar respaldado por un conocimiento sustancial de la teoría de grupos. Estos y otros aspectos inherentes a la coordinación se describen en este trabajo.



INTRODUCCIÓN

Comprender que un equipo tiene como pilar fundamental las habilidades personales de los que lo integran, es tener un buen punto de partida al coordinarlo. Cuando seleccionamos un equipo, el sentido común nos dice que debemos de fijarnos en estas habilidades y que no podemos desechar este aspecto, así como tampoco la formación técnica. Ningún equipo puede desarrollarse y ser productivo sin desarrollar todos los niveles de habilidades necesarios, aunque muchas veces las personas se reúnen en equipo principalmente por sus compatibilidades personales o por su posición formal en la organización.

Si bien un grupo no es un equipo, la teoría de grupo es válida para equipos de trabajo, puesto que partimos del concepto básico de grupo: reunión de personas con un fin común. Además, los grupos de trabajo se convierten en equipos a través de una acción disciplinada. Ambos, grupo y equipo, persiguen un fin común, acuerdan objetivos de rendimiento, definen métodos de trabajo común, desarrollan niveles de complementariedad profesional y se exigen mutuamente responsabilidades. Así, como dice Katzenbach “Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común objetivos de rendimiento y enfoque, aspectos todos de los que se consideran mutuamente responsables” (1996:39).

Los términos de compromiso, propósito común y mutua responsabilidad son conceptos comunes al grupo y al equipo que no podemos ignorar en la tarea de coordinar cualquier grupo humano.

El objetivo de este trabajo es describir la tarea de los coordinadores de equipo y las dificultades que se encuentran en los procesos de constitución del mismo. Seguiré la teoría de grupos así como otras fuentes que se encuentran en la bibliografía de trabajos de empresa. Mi experiencia como coordinadora de varios equipos profesionales añadirá reflexiones para compartir o refutar diversos planteamientos de los autores citados. Sin embargo, he de insistir que considero la teoría de grupos como un valor añadido a las observaciones que se puedan hacer sobre los equipos de trabajo.

Este trabajo ha sido dividido en las siguientes partes: la primera hace referencia al equipo en sí mismo y algunos factores que repercuten en él. La segunda, reseña lo concerniente a la coordinación de los equipos y, la tercera aborda los conflictos del equipo.

EL EQUIPO DE TRABAJO

Llegar a ser un equipo

Un equipo, independientemente de su tamaño, es la unidad básica de rendimiento en una organización. Indudablemente un equipo consigue mejores resultados sobre casi cualquier situación que requiera la utilización de tiempo real, habilidades múltiples, experiencias y juicio, que un grupo de personas que actúen confiadas a sus roles de trabajo y en sus responsabilidades. Los equipos son más flexibles que las agrupaciones organizativas mayores porque pueden enlazarse, o destruirse mucho más rápidamente, de manera que mejoran más que perjudican a la organización.

Los equipos alcanzan resultados significativos para las empresas de cualquier índole. Estos, fundamentalmente los interdisciplinarios, son un vehículo extraordinario para alcanzar objetivos y rendimiento. El valor principal es soportar y construir autoconfianza en sus miembros o promover colaboración, delegación y trabajo amplio de equipo. Otros creen que sólo aportan valor a proyectos a corto plazo y, hay quien dice que los equipos pierden tiempo y desaprovechan recursos; otras opiniones apuntan a que los equipos se exponen a riesgos innecesarios como pérdida de control jerárquico. Equipo y rendimiento están directamente relacionados; el grupo o “equipo verdaderamente comprometido constituye la unidad básica más productiva de rendimiento que la dirección tiene a su disposición, suponiendo que existen resultados específicos sobre los que el equipo es responsable colectivamente, y que la ética de rendimiento de la empresa requiere estos resultados” (Katzenbach, 1996).

Según el mismo autor, hay cinco tipos de equipo que cumplen las condiciones de habilidades complementarias con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque. Estos son:

1. **Grupo de trabajo:** es un grupo para el cual no hay necesidad ni razón significativas de rendimiento incremental que requieran su transformación en equipo. Los integrantes interactúan fundamentalmente para compartir infor-

mación, mejores prácticas o ideas y para tomar decisiones que ayuden a los individuos a trabajar dentro de su área de responsabilidad. Más allá de esto, no existe un propósito común de un “grupo pequeño” auténtico o verdaderamente deseado como un resultado de trabajo conjunto que exijan un enfoque de equipo o una mutua responsabilidad.

2. **Pseudoequipo:** es un grupo para el cual podría existir una necesidad o razón significativa de rendimiento incremental, pero no está enfocado al rendimiento colectivo ni tratando realmente de conseguirlo. No tiene interés en confrontar un propósito común o un conjunto común de metas de rendimiento, aunque puede llamarse a sí mismo equipo. Este tipo de grupo es el más débil de todos los grupos en términos de rendimientos. Contribuyen menos que los grupos de trabajo a las necesidades de rendimiento de la compañía, porque sus interacciones restan rendimiento individual a cada uno de sus miembros sin aportar ningún beneficio conjunto. En estos equipos la suma de la totalidad es menor que el potencial de las partes individuales.
3. **Equipo potencial:** para este grupo hay una significativa necesidad de rendimiento incremental y, realmente, está tratando de mejorar su impacto de crecimiento. Sin embargo, necesita más claridad acerca de su propósito, metas o resultados de trabajo, y más disciplina para elaborar un enfoque de trabajo común. No tiene todavía establecida una responsabilidad colectiva. Los equipos potenciales abundan en las organizaciones; en estos equipos el impacto de rendimiento puede ser alto.
4. **Equipo verdadero:** se caracteriza por estar conformado por un número pequeño de personas con capacidades complementarias que están comprometidas por igual en un propósito común, unas metas comunes y un común enfoque de trabajo del que se sienten mutuamente responsables. Los equipos verdaderos son una unidad fundamental de rendimiento.
5. **Equipo de alto rendimiento:** es un grupo que reúne todas las condiciones del equipo verdadero; sus miembros están profunda y recíprocamente comprometidos para conseguir el desarrollo y éxito personal de cada uno de ellos. Por lo general este compromiso sobrepasa al equipo. Este tipo de equipo excede a los equipos citados anteriormente y a todas las expectativas. Es una magnífica posibilidad o un excelente modelo para todos los equipos reales y potenciales o equipo de directivos.

De esta clasificación en este trabajo me centraré en el concepto de *equipo verdadero* por ser la mayor de las referencias de la que dispongo, la más operativa y no por ello la mayoritaria, ya que un equipo verdadero implica madurez personal y colectiva. En este sentido, llegar a ser un equipo involucra muchos aspectos que incluyen básicamente la voluntad de sentir, pensar y actuar como unidad de trabajo que persigue un fin específico y común, sin que esto signifique en ningún caso que no se disienta, que no se discuta, que no exista el conflicto y, que no se actúe como persona diferenciada dentro del equipo; por el contrario, todo esto se afronta, y resolviéndose, o no, se tolera. De esto nos ocuparemos más adelante.

Rendimiento de los equipos

Ningún equipo, dice Katzenbach, surge sin un reto de rendimiento que sea significativo para sus miembros. Una buena química personal o el deseo de “convertirse en un equipo”, por ejemplo, pueden impulsar los valores de equipo. También un conjunto común de objetivos exigentes de rendimiento, que un grupo considera importante alcanzar, conducirá, la mayor parte de las veces, tanto al rendimiento como a la construcción de un equipo. El rendimiento, sin embargo, es el objetivo primario (1996: 6), mientras el equipo sea el medio, no el fin. No obstante, la realidad de la constitución de los equipos en las organizaciones contradice muchas veces esta afirmación. Muchos equipos se forman por puro encuentro casual, producto de las contrataciones que hace la institución, hecho que dificulta y pone a prueba la tarea y las habilidades del coordinador. Considero que el coordinador es el que realmente ha de tener una formación en dinámica de grupos, como observador y como coordinador, altamente cualificada para poder dirigir equipos de trabajo.

El rendimiento constituye el punto delicado en los equipos. Su importancia involucra a muchos tipos de grupos, incluyendo equipos que brindan asesoría, equipos que hacen o producen cosas, y equipos que dirigen. Cada equipo, dependiendo de su cometido, necesita desarrollar nuevas habilidades para dirigirse a sí mismo, frente a otros equipos en cualquier otro lugar de la organización. Los equipos de asesoría, por ejemplo, frecuentemente encuentran que su reto más difícil surge cuando entregan sus recomendaciones a otros que deben implantar sus conclusiones. Finalmente, los grupos que gestionan o dirigen tienen que enfrentarse con obstáculos jerárquicos y problemas complejos, mucho más hacen o producen cosas.

Independiente de las especificidades de los equipos y de la organización, todos se centran en el rendimiento, ya que los grupos o equipos proporcionarán resultados muy por encima de los que podrán conseguir individuos actuando solos en situaciones de trabajo sin equipo.

Una de las mejores formas de que los coordinadores o líderes de equipos impulsen el rendimiento, es estableciendo una fuerte “ética de rendimiento” (Katzenbach: 7), más que estableciendo sólo un entorno de promoción de equipos. En una organización no es tan importante el número de equipos en marcha como el rendimiento de los mismos.

El progreso de los equipos verdaderos tiene mucha más probabilidades de producir mejores resultados si los líderes o coordinadores dirigen su atención hacia el rendimiento que equilibre la necesidad o necesidades de los clientes, empleados y dirección. En todos los niveles de la organización, la claridad de los propósitos y objetivos tiene un poder enorme.

Por otra parte, la disciplina de los equipos y de la organización crea condiciones para el rendimiento; esto supone dejar claros y de forma coherente las necesidades y límites de los clientes, dirección y equipo, para así lograr unos buenos resultados de acuerdo a los objetivos. Sin duda esta coordinación genera las mejores condiciones para los equipos, pues éstos tienen que desarrollar una mezcla adecuada de habilidades complementarias y que actúen como un engranaje del trabajo en equipo. Según Katzenbach se conocen tres clases de habilidades para la buena marcha de los equipos:

- a. **Experiencia técnica o funcional** puesto que para intervenir o actuar sobre un caso hace falta esta complementariedad. Por ejemplo, un equipo de médicos y abogados frecuentemente tratan casos de negligencia médica.
- b. **Habilidades sobre resoluciones de problemas y toma de decisiones:** los equipos tienen que ser capaces de identificar los problemas y las oportunidades con las que se enfrentan, de evaluar las posiciones que tienen para avanzar y, además, hacer los cambios pertinentes para continuar.
- c. **Habilidades interpersonales:** basadas fundamentalmente en una buena y efectiva comunicación que ayude a la solución de conflictos, incluyendo por supuesto, el asumir riesgos, aceptación de la crítica, objetividad, escucha activa, plantear dudas razonables, apoyar y reconocer los intereses y logros de los otros.

En un equipo eficaz el liderazgo se comparte; el papel formal de éste beneficia la imagen exterior que el equipo da de sí, puesto que su éxito es el éxito personal de los que lo integran.

Respecto a la motivación en los equipos, tema que llena muchas páginas de la literatura de empresa, puedo afirmar que, aún cuando como decía líneas más arriba, muchos equipos se construyen al azar de las contrataciones, un buen coordinador puede llegar a conseguir un profundo rendimiento y cohesión del equipo si tiene capacidad de motivar a sus miembros. Mas ha de tener en cuenta que la conducta motivada es cíclica y que influye directamente en las funciones que se encomiendan o que cumplen habitualmente.

Asimismo, la motivación está directamente relacionada con el rendimiento y la eficacia, y está vinculado con la formación de los que lo componen, no sólo la que traen consigo, sino la que se procuran para el desarrollo de su trabajo dentro de una institución, y la que ésta, proporciona a los trabajadores como formación específica para el buen desempeño de las tareas asignadas.

La comunicación

Un aspecto fundamental en las relaciones de los equipos es el de la comunicación, tema al que dedicaré unas breves reflexiones desde la teoría de sistemas.

La teoría de la comunicación es una interacción entre distintos sujetos en la que se da un proceso de notificaciones mutuas entre los sujetos y cuyo axioma fundamental es el siguiente: la comunicación es toda forma de comportamiento. Por ello, el “material” de la comunicación comprende todos los fenómenos paralingüísticos. La comunicación mantiene la unidad del organismo, por tanto, cuando la comunicación cesa se descompone el organismo. Así, la comunicación es el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionarse las personas entre sí, con el objeto de alcanzar determinados objetivos.

No está de más repetir aquí los axiomas de la comunicación:

- Toda conducta es comunicación.
- Todas las comunicaciones tienen dos aspectos: uno de contenido y otro relacional.
- Todas las comunicaciones son digitales y analógicas.

- Todas las comunicaciones son simétricas o complementarias.
- Puntuación arbitraria en la secuencia de hechos.

Por otro lado, si tomamos la definición de sistema como conjunto de elementos relacionados entre sí, actuando en un determinado entorno con el fin de alcanzar objetivos comunes y con capacidad de autocontrol, podemos ver las semejanzas con el concepto de equipo y observar al equipo con una mirada sistémica. De esta forma vemos que los conceptos de relación, objetivos, actuación en el entorno etcétera, se conjugan e interactúan.

Puesto que son personas las que están comprometidas en el equipo, no podemos obviar los aspectos psicosociológicos que influyen en la emisión y recepción de los mensajes, puesto que cada persona aporta al equipo su “maleta de particularidades”. Estos aspectos son:

Personalidad: historia personal, motivaciones, estado afectivo, nivel intelectual y cultural, marco de referencia, status social, roles, etcétera.

Situación común: 1) la comunicación es un medio para hacer cambiar la situación; es acción transformadora; 2) los objetivos influyen sobre el contenido y el estilo de las comunicaciones: informar, convencer, influir, instruir, inducir sentimientos, etc.

Significación: no solamente comunicamos determinada cantidad de información, sino que también intercambiamos significaciones. La carga simbólica de éstas induce a hacer asociaciones de sentido.

De las asociaciones de sentido resultan las siguientes consecuencias:

- La atención dirigida a las verbalizaciones en su forma literal anula el contenido significativo del lenguaje.
- La aptitud para comunicarse con algún otro será mayor cuando las dos personas hayan pensado en el mismo universo simbólico y posean los mismos marcos de referencia.
- La comprensión del sentido de una comunicación se hace a través de un filtro y un halo.

Filtro: constituido por el sistema de valores propios. Es más inconsciente. El interlocutor elige unos mensajes y rechaza otros.

Halo: la resonancia simbólica que se despierta en el interlocutor por el significado de lo que se emite o se recibe.

El conocer todos estos aspectos de la comunicación humana ayuda al coordinador/a a dinamizar la comunicación intra, e inter equipos, en suma a conocer el potencial comunicacional para una mejor eficacia.

LA COORDINACIÓN DE LOS EQUIPOS

La organización y los equipos de trabajo

Toda organización tiene por lo menos un objetivo básico que alcanzar, para cuyo cumplimiento diseña o pone en marcha estrategias que son encargadas a personas y/o equipos. Los equipos cumplen la función de realizar trabajos, crear ideas, actuar de vínculo con otros grupos o equipos para el cumplimiento de ese, o esos objetivos; lo que hace que el equipo cumpla una responsabilidad formal dentro de una organización, es decir, cumpla con las responsabilidades que se le asignen.

Entre organización y equipo hay una reciprocidad; ambas, organización y trabajadores, como miembros de un equipo, cumplen sus objetivos dependientes los unos de los otros. Por un lado, la organización cumple con su propósito y, por otro, el trabajador satisface sus necesidades e intereses personales, como pueden ser, entre otras: sustento económico, seguridad, desarrollo profesional, identidad. En este sentido ambos son complementarios, pero es la institución quien determina o da forma a los equipos de trabajo, por tanto, la percepción de cada uno de estos elementos respecto al otro tiene correspondencia biunívoca.

Por otra parte, si consideramos que los equipos se pueden formar de acuerdo al grupo natural por actividades y que cumplen, asimismo, funciones, se responsabilizan de un trabajo con calidad, participan en la estructuración y mejora del área de trabajo, proporcionan información intergrupala, potencian la comunicación entre coordinador/a e institución, etcétera, ambos elementos -organización y equipos- son dependientes. De ahí la importancia del mutuo cuidado al que haremos mención en el siguiente punto.

Las relaciones humanas que se establezcan por ambas partes no son menos importantes. Quizás sean mucho más importantes que las condiciones físicas para desarrollar un buen trabajo. Este hecho quedó demostrado en la investigación de Elton Mayo en la empresa General Electric a mediados de los años sesenta. Di-

cho experimento demostró que, aún después de retiradas las mejoras en las instalaciones de la empresa, mejor horario, mejor salario, etcétera, el equipo siguió con el mismo rendimiento, puesto que se había logrado el sentimiento de pertenencia como señas reconocimiento personal, de seguridad proporcionada y de participación en los objetivos empresariales.

El coordinador/a

El coordinador es un elemento del sistema-equipo que ha de mantenerse en constante coevolución con el mismo. Esto quiere decir que el coordinador puede tener varias dificultades que señalaré a continuación: Destaco en este punto las observaciones de Teresa Zamanillo Peral (mayo 2002) sobre la ansiedad que puede vivir el coordinador/a grupo.

- Violencia afectiva del grupo.
- Miedo al proceso de su evolución.
- Ansiedad por los temores que invaden al coordinador cuando se siente separado del equipo y es presa de su omnipotencia.
- Miedo a que no cumplan con las tareas.
- Miedo al poder de los miembros del equipo y, principalmente, a determinados líderes.
- Miedo a sus defensas.
- Miedo a no percibir el momento fenomenológico del grupo, es decir, al *aquí y ahora* del momento grupal.
- Miedo a no saber ejercer una buena dirección o conducción.
- Miedo a ser juzgado.
- Miedo a no servir para nada, etc.

Reconocer todo esto y no autoengañarse, es la forma idónea de impulsar al equipo; es decir, auto observarse para no proyectar su ansiedad en el grupo, antes de que ésta le bloquee y se culpe a sí mismo de las conductas que se puedan generar en el grupo.

“Ser coordinador significa haber alcanzado maduración personal y profesional. Supone observar una conducta directiva, es decir, orientar y dirigir el proceso sin ser directivo, tener autoridad sin ser autoritario, tener poder sin ejercerlo a la manera tradicional, no juzgar, no por una cuestión de tipo moral, sino porque juzgar significa negar al otro en tanto que individuo y, por tanto, no poder colaborar con él” (Zamanillo 2002: 120). Sin estas actitudes no se puede ayudar a un equipo.

Continúa Teresa Zamanillo, que el coordinador ejerce el rol mediante la observación de sí mismo y del grupo, con una actitud de escucha en la que recoge, registra, percibe, comprende y vivencia, implicándose en la situación, todo aquello que es significativo para la evolución de la comunicación y de las relaciones interpersonales en el grupo; el que devuelve el análisis del proceso del grupo y de la comunicación entre los miembros; el que trata los comportamientos de los miembros como síntomas de los problemas del equipo sin interpretaciones culpabilizadoras o morales; el que explora, o sabe explorar las resistencias como momentos necesarios de su ritmo y, en otras, ayuda a vencerlas, contribuyendo así a su evolución; el que sabe manejar la transferencia y la contratransferencia. Lo expuesto por Zamanillo no quiere decir en ningún caso que este cúmulo de actitudes del coordinador se desarrollen de forma inmediata; dice que el camino hasta alcanzar este perfil es largo, pues se trata de un proceso impregnado de aciertos y errores.

Suscribo en su totalidad, como coordinadora de equipos de trabajo, todas estas actitudes que ha de ir entrenando el coordinador/a para su formación y una dirección elaborada con el menor desgaste personal y del propio equipo. Cuidarse uno a sí mismo es condición *sine qua non* para cuidar a los otros. Esta es la mejor forma de tratar al personal como integrantes de un equipo, así como mostrar confianza en su trabajo con el convencimiento de que trabajan lo que pueden y de que lo hacen de la mejor manera.

Toma de decisiones

Nuestra vida es una constante toma de decisiones de cuyas consecuencias dependemos. Una decisión equivocada como mínimo nos hace perder tiempo y nos frustra. Las decisiones correctas tendrían que ser aquellas que se tomaran con el menor riesgo posible, pero este es el ideal. Para cometer los menos errores posibles, tener claro lo que se pretende con esa decisión es el punto de partida tanto a corto como a medio plazo. Una información profusa sobre lo que se decide procedente de fuentes adecuadas, nos ayudará a tener en cuenta otras alternativas, y a ver el problema desde diversas perspectivas.

La participación del equipo en la toma de decisiones, tanto si las consecuencias recaen directamente en él, como si no, ayuda al cumplimiento de éstas. Así, las reuniones como técnica para facilitar la decisión ayudarán a tomar aquella que, a la vista de diversas opiniones, resulte la más pertinente y factible, analizando lo positivo y negativo de las posibles consecuencias de la decisión.

La negociación como alternativa en la decisión de la opción más adecuada nos ayudará a actuar por consenso. Tomar una decisión no es el fin del proceso, hay que actuar y luego verificar si las cosas funcionan como se las pensó. Muchos son los motivos por los que es importante dirigir los efectos de una decisión una vez que se ha implementado:

- Dirigir el cumplimiento de una decisión hará que su acción sea lo más efectiva posible. Les demostrará que la decisión fue producto de un planteamiento serio y reflexivo y que se está decidido a hacer que funcione.
- Las decisiones muchas veces tienen consecuencias no previstas. No se puede saber siempre cómo va a resultar una acción particular o si su elección final se demostrará correcta.
- El dirigir el cumplimiento de una decisión permite aprender de los errores así como de sus éxitos. La capacidad para la toma de decisiones se desarrolla con la experiencia, y estar al frente de la decisión ayuda a mejorar las capacidades.

Nuestra vida transcurre en una secuencia de toma de decisiones diarias, ya sea con nosotros mismos, o bien para con nuestro entorno familiar o terceros. También sabemos que la mayoría de las veces tomamos decisiones como podemos, y no como queremos; pero se trata de prevenir consecuencias, sin atribuir desconocimiento. En este sentido, el coordinador/a debe ser consciente que puede equivocarse, a pesar de haber planteado diversas propuestas y puesto en marcha todas las ideas sugeridas en reuniones eficaces de trabajo. Aún así no siempre se acierta, por tanto, el saber reconocer el desacierto y rectificar es una actitud natural que se debe asumir, así como la responsabilidad de las consecuencias.

CONFLICTOS DEL EQUIPO

Resistencia al cambio

Cambiar y hacer cambiar no es fácil. Los cambios se producen por diversas causas, como por ejemplo, la insatisfacción de situaciones anteriores, esperanza en mejorar la situación y por confianza en que por la nueva actuación, la situación cambie.

No siempre todas las innovaciones que se proponen son bien aceptadas por los integrantes del equipo; sin embargo, si la propuesta es clara y lo que se da a cambio es un coste bajo, el cambio puede ser aceptado con relativa facilidad. Los in-

tereses personales suelen chocar con los cambios; ocasionalmente pueden coincidir con el cambio y con los intereses individuales, con lo cual la resistencia se desvanece.

Los cambios rápidos, tanto en los grupos como en los individuos, suelen causar situaciones conflictivas por la repercusión de éstos y, además, por que muchos de estos cambios suelen tener costes personales altos, por lo que la resistencia es mayor. En muchos casos la resistencia suele estar influida por ambigüedades, estereotipos, disminución de poder, destrezas adquiridas, satisfacciones personales, normas etcétera.

En la mayoría de las experiencias en que nos vemos envueltos como individuos, o como grupos en el ámbito comunal y organizacional, existe resistencia al cambio. Aún en contra de esta resistencia, considero importante dar prioridad a la búsqueda de nuevas experiencias, a ser receptivos a las nuevas ideas y hasta a buscar el cambio. En la vida organizacional existe una fuerte resistencia por defender el orden establecido, más allá de toda lógica ante las nuevas ideas, innovaciones y adaptaciones a circunstancias cambiantes. Si tenemos en cuenta nuestra experiencia para identificar factores que, dadas ciertas circunstancias, pueden contribuir a resistir nuevas ideas, soluciones nuevas a problemas nuevos, nuevos enfoques sobre la organización etcétera, podemos generar cambios con acierto que provoquen mínimos rechazos.

Cuando se dan los cambios nos vemos forzados a enfrentarnos al hecho de que nuestras viejas ideas no encajan en la realidad actual, por lo menos en gran medida. La realidad pasada y la actual se pueden resolver dejando antiguas creencias y adoptando nuevas para un mejor acoplamiento en la nueva circunstancia. Por otra parte, nuestras ideas suelen estar muy fijas y se resisten a aceptar nueva información. Estas ideas se convierten en estereotipos.

“En situaciones de cambio de grupos dentro de la organización puede existir cambio evidente en las posiciones de poder entre los grupos, de manera que el cambio en una situación competitiva puede encontrar oposición mientras el grupo sienta que su posición con respecto a otro grupo se verá perjudicada” (López 1999: 170).

También puede darse el caso de que el individuo se resista al cambio porque presiente que sus habilidades no serán adecuadas, y se pregunta si podrá reconocer sus limitaciones y conservar su dignidad o si, aceptándolas, tendrá la capacidad suficiente para adquirir nuevas destrezas.

Para López, la resistencia también puede surgir porque puede encontrar oposición que afecta o amenaza los sistemas de satisfacción significativa del sujeto, sin que los iniciadores del cambio sean conscientes de ello.

Las normas del grupo suelen ser asimismo una fuente de resistencias. Los grupos tienden a desarrollar normas que todos los miembros obedecen, con el fin de conservar la estimación de los demás. Cuando se sugieren cambios que violan tales normas o que insinúan ciertas modificaciones a la norma, se les resiste, porque representan una amenaza al grupo en sí.

Un ejemplo puede ser el reglamento de trabajo de una organización. Muchas de las funciones cuentan con la aceptación de los trabajadores y otras no. Cada situación de cambio es una amenaza a la seguridad o estimación del individuo o del grupo o equipo.

A pesar de los factores mencionados, que son sólo algunos, se pueden reducir las resistencias cuando se crea un clima adecuado, en el que analizando las “amenazas” reales o imaginarias, puedan ser examinadas con cuidado y de manera racional para poder encararlas en forma razonable; es decir, con la menor situación de estrés individual, procurando que quien sea responsable de conducir el cambio no juzgue y, asimismo, manifieste una preocupación fiable hacia las personas.

El cambio en una organización debe obedecer a un proceso y debe iniciarse cuando se percibe que es necesario y que además es posible llevarlo a cabo. Al darnos cuenta que el cambio es necesario, porque tenemos un diagnóstico de la situación y, sabemos qué hacer con la información que tenemos, el resultado es una información ordenada de la situación que nos dará las pautas para la elaboración de un plan de acción. Así pues, al hacer un diagnóstico debemos asegurarnos que tenemos la mayor información posible sobre la circunstancia conflictiva, en especial las actitudes de las personas respecto al cambio que se quiere introducir. A veces los cambios chocan con los intereses y valores del equipo, en este sentido la propuesta de cambio por parte de la autoridad se puede interpretar como un ataque al grupo u organización.

Otro obstáculo al iniciar un cambio que tiene que ser aceptado, es que los que lo tienen que aceptar sientan que deberían haber tomado parte en la confección de dicho plan. El malestar surge cuando ambas partes no reconocen responsabilidad respecto al grupo u organización, y convierten la situación en una competencia. Frente al cambio hay fuerzas de resistencia, reconocemos entre ellas:

Fuerzas impulsoras

Aquellas que tienden a reforzar la cohesión del grupo, es decir, las que contribuyen a satisfacer las necesidades de los miembros del grupo y las que capacitan al grupo para esa satisfacción. Estas fuerzas ayudan a que la resistencia al cambio no pueda explicarse en función de la rigidez personal o de grupo.

Para López, el reconocimiento de limitaciones, el desarrollo de nuevos métodos productivos y nuevas presiones del exterior, empujan la situación en cierta dirección. Si estas fuerzas actúan solas, entonces ocurriría un cambio y resultaría un nuevo equilibrio. Sin embargo, tal como hemos visto, existe cierta cantidad de fuerzas restrictivas inherentes a la situación que empujan en dirección contraria. Cuando las fuerzas impulsoras y las restrictivas son iguales, con pequeñas fluctuaciones de tiempo, existe lo que Kurt Lewin llamaba “equilibrio dinámico”. (1999: 173)

Las moderadoras o restrictivas

Son las que garantizan desde fuera la cohesión del grupo, por ejemplo, las normas sociales, temor de perder ciertas ventajas, intereses personales, roles que responden a necesidades personales o parásitas. Pueden ser muy regresivas y en ocasiones poderosas fuerzas de resistencia al cambio. Existen algunos factores comunes que pueden actuar como fuerzas restrictivas; éstos son:

- Falta de reconocimiento de la necesidad de cambiar.
- Temor a lo desconocido.
- Temor a las consecuencias desfavorables dentro de la organización.
- Recelo hacia los verdaderos motivos de los iniciadores.
- Incertidumbre de la propia capacidad para adquirir nuevas destrezas.
- Temor de reducción de poder individual o de grupo.
- Dificultad de resolver la disonancia entre las creencias previas y la realidad presente.

Conflictos intra –grupos e inter –grupos

En todo equipo o grupo surgen inevitablemente conflictos como producto de roces o mal entendidos que si no se afrontan ocasionan cierta rigidez a las relaciones, minan la confianza, bloquean la comunicación y pueden disminuir el apoyo mutuo.

Una de las causas es porque los individuos en un grupo o equipo traen consigo pretensiones, preferencias, estilos y actitudes diferentes, por tanto, las acciones que tomen ante los problemas ocasionan desacuerdos. En un inicio estos desacuerdos pueden ser positivos porque proporcionan diferentes puntos de vistas al abordar situaciones conflictivas.

Por otra parte, la existencia de conflictos domina los procesos de toma de decisiones: unos aparecen con claridad, pero otros se quedan en estado latente, lo que produce una influencia paralizante que justifica la necesidad de su regulación.

Se pueden destacar dos tipos de conflictos:

- Conflictos sustanciales: se refieren al contenido de la discusión. Están en relación con una oposición intelectual de los participantes
- Conflictos afectivos: son de naturaleza emocional y están relacionados con luchas interpersonales.

Es frecuente que los primeros encubran conflictos personales y afectivos de los cuales los miembros no son conscientes. La progresión de un grupo o equipo no puede llevarse a cabo sin un análisis en común de la naturaleza y del origen de los conflictos apenas se haya diagnosticado su existencia. En este sentido, hay consenso, no cuando el grupo logra un acuerdo fácil, sino cuando vive una comprensión penosamente engendrada. El consenso es un consentimiento compuesto de la aceptación activa de uno mismo y de los otros, y de las *relaciones yo/otro*.

Funciones que cumple el conflicto

Cumple funciones sociales tales como:

- Es motor del cambio social
- Es motor del cambio individual
- Impide el inmovilismo social
- Permite que se clarifique la identidad de los individuos y del grupo
- Puede facilitar la cohesión en el grupo

Sin embargo, el conflicto puede producir tensiones intragrupales:

- Por luchas interpersonales por el poder

- Producidas por un sentimiento de ansiedad, a consecuencia de la inseguridad expresada bajo la forma de inhibición, silencio, evasión.
- Insatisfacción o frustración expresada a través del descontento, la irritación, etcétera.

Puede suceder también que el grupo se frustre al no lograr sus objetivos en el plazo esperado, reaccionando con:

- Pasividad o apatía
- Disolución del grupo
- Indiferencia frente a los temas y propensión a divagar
- Conductas de evitación
- Falta de unanimidad
- Falta de participación
- Agresividad interpersonal

Blake y Bouton dicen que estos tipos de conducta como la evitación, se utilizan frecuentemente y se justifica con aquella manida frase “el tiempo cura todas las heridas”; y esto es parcialmente cierto. La suavización invoca la lealtad, el espíritu de equipo, la colaboración y la necesidad de mantenerse unidos para “limpiar asperezas”, pero el conflicto continúa actuando, subyace pese a ello.

La conducta de *supresión*, según Blake y Bouton, hace uso del poder para imponerse y prohibir que las diferencias afloren y evitar así problemas. Sin embargo, la conducta de *compromiso*, implica que cada parte se implique y se prive de algo en beneficio de la unidad, pero generalmente no queda ninguna parte plenamente satisfecha.

Finalmente, continúan los autores, la conducta de *confrontación* aborda directamente y se explora el proceso que ha tenido lugar entre las partes a fin de localizar las fuentes del conflicto, aclarar malentendidos y encontrar soluciones mutuamente satisfactorias.

Resolución de conflictos

Los pasos para la solución de los problemas son sencillos. Las dificultades surgen de las relaciones interpersonales, los problemas de poder y otros aspectos de la comunicación, así como de las trampas y barreras que los individuos o los grupos se ponen como resistencias al cambio.

Etapas en la solución de conflictos

- Identificación del problema
- Diagnóstico
- Generación de alternativas
- Selección de soluciones
- Ejecución
- Evaluación y aceptación

Para muchas personas afrontar el conflicto no es fácil. Cuando se ven en la necesidad de negociar o enfrentarse a otros, algunos directivos pueden fácilmente sentirse inferiores, cohibidos ante el poder del otro o ante las reacciones imprevisibles del grupo en conflicto. En tales circunstancias, las alternativas más habituales son reprimir los sentimientos (táctica de evitación) o dejarse llevar por el enfado (táctica de la imposición). Ninguna de estas estrategias es productiva. Algo constructivo, por el contrario, es practicar comportamientos asertivos, es decir una conducta correcta que fortalezca la propia seguridad, aplicable a cualquier ámbito de la existencia.

La asertividad es el proceso de expresar sin miedo sentimientos, pedir favores razonables, manifestar francamente desacuerdos, dar y recibir con honestidad. Quien tiene conductas asertivas no teme pedirle a otra persona que modifique su comportamiento ofensivo y no se siente incómodo por tener que negar una petición que considera poco razonable. La capacitación en asertividad consiste en adquirir progresivamente facilidad y eficacia para sortear situaciones generadoras de ansiedad

Cuando las personas asertivas se encuentran en una situación conflictiva la describen, expresan con claridad sus sentimientos, son transparentes en su comunicación, sienten empatía por la posición de otro y ofrecen alternativas; asimismo señalan las consecuencias de las opciones que proponen. El comportamiento asertivo casi siempre es más eficaz cuando integra conductas verbales y no verbales, esto es, tono de voz mirada postura corporal entre otras.

El equipo eficaz y la conducta democrática

En palabras sencillas, un equipo eficaz es el que consigue muy buenos resultados. Un equipo que “funciona bien” es un grupo de personas que, conjuntamente con él/la coordinador/a, y/o líderes, se han esforzado por crear un clima sin

tensiones, está estimulado y es estimulante; es pues un grupo donde trabajar resulta cómodo; la participación en las reuniones de trabajo de los integrantes es casi mayoritaria, y en el que la reconducción de los temas lo puede hacer cualquiera con una actitud democrática de participación. Así, la participación en las tareas suele ser aceptada, sin que esto signifique ausencia de discusión; lo que pasa es que se escuchan recíprocamente, se atienden las ideas, y las reuniones suelen ser ordenadas respetando la agenda, e incluso las demandas ocultas de las personas se convierten en descubiertas.

En los desacuerdos no tienen miedo a afrontar situaciones conflictivas, por el contrario no lo evitan, procuran, no sin tensión, resolver las diferencias, con una actitud cooperativa de ayuda mutua. Aunque las posturas sean irreconciliables, este tipo de grupos puede tolerar las divergencias y diferencias de criterio; no obstante, no permite que se anulen sus esfuerzos, por tanto, procura aplazar las decisiones en circunstancias discordantes con la esperanza de que se calmen los ánimos y ser analizado el asunto con más distancia.

Al escribir esta parte lo hago pensando en uno de los equipos que coordino y, en el que el esfuerzo que han hecho, y hacen, por tolerarse mutuamente, no sólo es importante si se tiene en cuenta la disparidad de criterios por ideología y elección de método de trabajo, sino también por la perspectiva cultural y estereotípica debida a la distinta procedencia, desigualdad formativa y edad de los/as integrantes de este equipo. Estas personas toleran muy bien las críticas y suelen tomar sus decisiones con cierta unanimidad; los que no están de acuerdo dejan clara su postura y no guardan su disenso. La comunicación en este equipo es circular, se sienten cómodos al criticar a los compañeros y a la coordinación - no a la persona que coordina ni a la persona del compañero-, no manifiestan indicios de ataques personales, sino las críticas están orientadas casi siempre a eliminar obstáculos y trabajar por objetivos comunes. Es un equipo que concilia bien objetivos institucionales con profesionales y por ende los personales, lo que hace que su elevado grado de pertenencia le permita esforzarse con mutualidad a la hora de limar asperezas recíprocas y colaborar comprometidamente con los compañeros en las tareas por dificultad o por volumen de trabajo.

Este, a mi juicio, es un equipo maduro, al que le ha costado alcanzar este estatus, producto de un proceso constante donde se reformulan criterios y se negocian alternativas de solución a situaciones conflictivas. En él, al principio de la gestión de quien suscribe este trabajo, sus resistencias fueron enormes. Su motivación es cíclica y se origina fundamentalmente en el buen resultado que obtiene y el alto grado de satisfacción de las personas a quienes va dirigido nuestro

trabajo, además de ser reconocidos por su buen hacer. Este es un equipo multidisciplinario e innovador que ha logrado objetivos sin precedente en la institución, sobre todo cualitativamente.

Es de justicia mencionar también que realiza una muy aceptable colaboración inter-grupos dentro de la misma institución puesto que estructuralmente conforma una tercera parte de una zona de trabajo en Madrid bajo la misma coordinación. Los otros equipos de esta zona están en “proceso de madurez” y, al igual que a otros, se les hace cuesta arriba.

Uno de ellos muestra problemas con la jerarquía e intenta comunicarse con transparencia; en su momento fue intolerante con la crítica jerárquica y entre iguales, no obstante el trabajo individual de los profesionales que conforman este grupo es muy cualificado; esto hace que sus resultados sean buenos, pero con un coste personal a veces doloroso.

El tercer equipo de los que hago referencia, es un equipo pseudo eficaz. La consecución de los objetivos en este grupo es gracias al tremendo esfuerzo de uno de sus miembros y el apoyo casi incondicional de otros. Muestra una buena motivación individual, pero no tiene referencia estructural de zona. Quizás esto sea porque hasta hace poco funcionaba “por libre”; paulatinamente está tomando conciencia de equipo e inter-equipo.

CONCLUSIONES

La eficacia de los equipos es independiente de la función que desempeñan. En este sentido es mucho más importante los aspectos comunes que las diferencias. Sin embargo, dependerá de la organización reconocer las oportunidades de trabajo en equipo bajo una acertada dirección. Las condiciones necesarias para conseguir un buen rendimiento del equipo se crean al prestar atención rigurosa a los objetivos que se le plantean al equipo y a sus necesidades para poder cumplir con eficacia la tarea encomendada.

Es mucho más fácil y cómodo asignar responsabilidades a personas que a grupos, como por ejemplo, las descripciones de un determinado puesto de trabajo. En este sentido, atinar en una coordinación que conozca al equipo es determinante en un equipo eficaz. Tan importante como la coordinación es la persona en quien recae esta responsabilidad. El coordinador de equipos ha de situarse en el papel de un director de orquesta que conoce el sonido de todos los instrumen-

tos. Aprender a manejar equipos supone hacer mucho y leer lo más posible para conocer el sonido de la orquesta (mirada sistémica). Ha de saber también mucha metodología del tipo de habilidades de comunicación, rol playing, habilidades para la reflexión, habilidades para devolver al grupo sus hallazgos, y paciencia para devolver las dificultades que tiene el grupo cuando éste pueda metabolizarlas para no aumentar sus resistencias hacia el aprendizaje.

El respeto a los ritmos del proceso del equipo, sus marchas atrás y adelante, así como respetar sus resistencias hará que el nivel de angustia del equipo se mitigue. Esto es posible si el profesional se diferencia del grupo y no vive las emociones grupales como propias. De esta manera evita los miedos a los que nos referíamos en capítulo aparte (miedo a tener una exagerada responsabilidad en el grupo, a que no se cumplan sus objetivos profesionales, a la falta de responsabilidad de los participantes, al conflicto del grupo y a su fragmentación; miedo a no controlar sus propias emociones y a dejarse invadir por la fuerza del grupo que siempre es más poderoso que el profesional); y los mitiga al saber previamente que puede equivocarse y rectificar tanto en público como en privado. Esto supone aprender poco a poco a bajar sus defensas y a confiar en la capacidad de autorregulación del grupo como, por ejemplo, en una orquesta. Ahora bien, es importante que el coordinador se conozca bien a sí mismo en las relaciones en grupo, conozca sus emociones y aprenda a *escuchar, observar y vivir* (Bleger); y, sobre todo, conozca sus propios límites y los del grupo (diferenciación; no decidir por los otros, ni viceversa).

Conocer los límites es conocer bien los mecanismos de defensa inconscientes que suceden en un grupo, tanto los suyos como los de los miembros, principalmente cuatro: identificación, proyección, negación y racionalización. El análisis de la situación del grupo es siempre en el “aquí y ahora” razón por la cual debe evitar las interpretaciones inconscientes. Este análisis es siempre relacional, es decir, implica a todos los miembros en un todo de comunicación circular en el que todos son responsables de sus interrelaciones: silencios, rivalidades, descalificaciones, intentos infructuosos de mediar con aparente neutralidad o imparcialidad que muchas veces supone no implicación.

BIBLIOGRAFÍA

ANZIEU, Didier; MARTÍN, Jacques-Yves (1997): *La Dinámica de los Grupos Pequeños*. Biblioteca Nueva, Madrid.

BION, W.R. (2000): *Experiencia en Grupos*. Piados, Barcelona.

GIL RODRÍGUEZ, Francisco; ALCOVER DE LA HERA, Carlos María y otros (1999): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Ediciones Pirámide, Madrid.

GIL RODRÍGUEZ, Francisco; ALCOVER DE LA HERA, Carlos María (2004): *Técnicas Grupales en Contextos Organizacionales*. Ediciones Pirámide, Madrid.

KATZENBACH, Jon R. Y SMIT, Douglas K. (1996): *Sabiduría de los Equipos*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

LÓPEZ CABALLERO, Alfonso (1999): *Cómo Dirigir Grupos con Eficacia*. Editorial CCS. Madrid.

MARTÍN SÁNCHEZ, Manuel y TROYANO RODRÍGUEZ, Yolanda (2004): *Trabajando con Grupos*. Ediciones Pirámide, Madrid.

SBANDI, Pio (1980): *Psicología de los Grupos*. Editorial Herder. Barcelona.

WATZLAWICK, P. y otros (1997): *Teoría de la Comunicación Humana*. Undécima Edición. Herder, Barcelona.

ZAMANILLO PERAL, Teresa (2002): Tesis Doctoral UCM *Teoría y Práctica del Aprendizaje por Interacción en Grupos Pequeños*.

LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

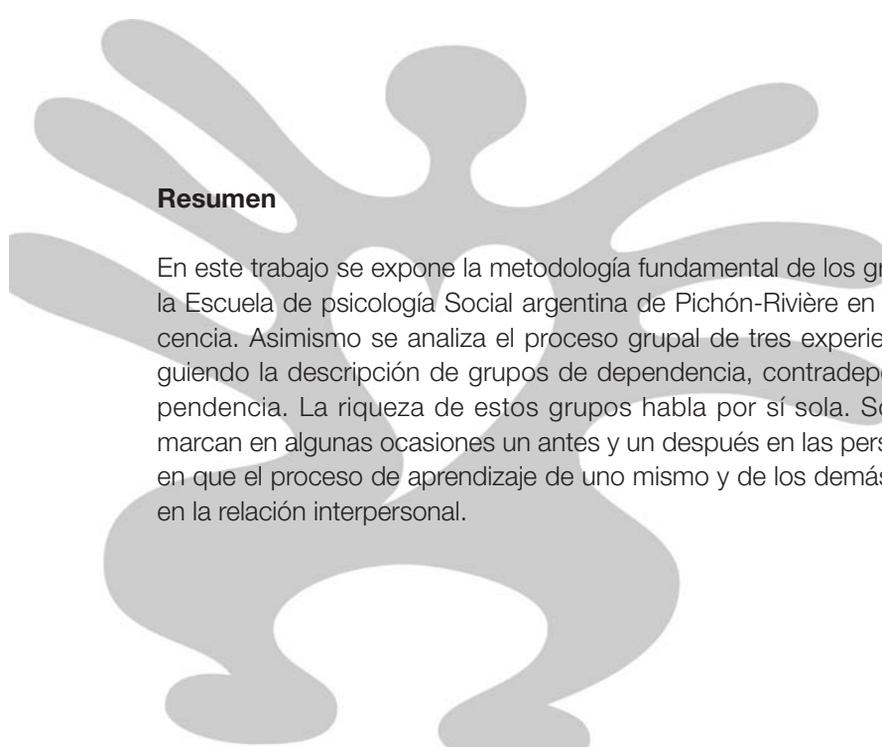
Teresa Zamanillo Peral

DTS. Col. n° 2.381

Profesora Titular de la Escuela de Trabajo Social de la UCM

Resumen

En este trabajo se expone la metodología fundamental de los grupos operativos de la Escuela de psicología Social argentina de Pichón-Rivière en el ámbito de la docencia. Asimismo se analiza el proceso grupal de tres experiencias en el aula siguiendo la descripción de grupos de dependencia, contradependencia e interdependencia. La riqueza de estos grupos habla por sí sola. Son encuentros que marcan en algunas ocasiones un antes y un después en las personas, en la medida en que el proceso de aprendizaje de uno mismo y de los demás sólo se puede dar en la relación interpersonal.



El aprendizaje de la ética y del respeto, de la flexibilidad y de la comunicación transparente, así como la adquisición de conocimientos sobre dinámica de grupos, son elementos imprescindibles para la constitución de equipos de trabajo. Esto es especialmente necesario en el ámbito de las instituciones y empresas que dedican sus recursos a procesos de transformación de la realidad de las personas, de las instituciones y grupos sociales. Para el entrenamiento en estas actitudes y la formación en dinámica de grupos, el *método de grupo operativo* supone una experiencia que posibilita el inicio de un cierto “estilo de vida” fundamentado en valores como la autenticidad, el deseo de realización del yo, la autodeterminación y la autonomía. La educación en la autonomía es, además, educación para la democracia, puesto que, como dice Adorno, “una democracia exige personas emancipadas” (1998: 95).

Mi labor persigue la enseñanza de estas cuestiones en el ámbito universitario con el fin de preparar al estudiante para comprender el mundo y actuar en el mismo.

Este tipo de intervención en grupos pretende -además- otros objetivos, a saber:

- Efectuar un trabajo interesante en el aula, un trabajo que apasione a los alumnos aprendiendo a amar la aventura del conocimiento.
- Contribuir a derribar las barreras entre teoría y práctica que se han construido en el ámbito educativo.
- Preparar a los alumnos para la crítica del sistema social en el que viven.
- Enseñar a practicar el análisis y la intervención en grupos, al mismo tiempo que se vive la experiencia, esto es, aprender aprendiendo.
- Ayudar a los alumnos en el proceso de la construcción de su identidad profesional.

Cómo se alcanzan estos logros y en qué medida se consiguen son las cuestiones que he elegido para fundamentar el tema central de este trabajo.

Esta propuesta de formación permite, además, que los alumnos tomen conciencia de la realidad intersubjetiva, es decir, del proceso por el que cada individuo se ve reflejado en los otros. Se puede generalizar que resulta difícil pasar por un grupo sin sufrir alguna modificación de la conducta, por superficial que ésta sea. Estas modificaciones que se operan en el grupo constituyen para mí una motivación para continuar realizando y perfeccionando la investigación sobre grupos de enseñanza-aprendizaje que pueden ser extendidos a otros ámbitos de trabajo.

Ahora bien, es obligado reconocer la existencia de varias LIMITACIONES debidas al contexto docente en que se lleva a cabo la intervención, a saber:

1. el aula, no sólo como lugar físico sino en su relación con el objetivo del programa de la asignatura que ha de cumplirse,
2. el propósito principal de los alumnos, que es el de aprobar la materia, y
3. el número acotado de sesiones que dura necesariamente un curso académico. Diecisiete sesiones son quizás escasas para construir una ideología grupal que permita elaborar un proyecto grupal de intervención.

Pero a pesar de estas limitaciones, los logros -tanto grupales como personales- son muy importantes.

- En lo que se refiere a los logros grupales, el aumento en la tolerancia, el respeto a los demás, la empatía, la capacidad de escucha, etcétera, son actitudes que los miembros de los grupos declaran que han incorporado a sus relaciones interpersonales.
- Por su parte, algunas personas descubren en sí mismas el poder subjetivo que puede ayudarlas a hacer frente a los distintos momentos y grados de alienación en que se encuentran a lo largo de su experiencia vital. Este descubrimiento constituye la fuerza del sí mismo y el camino de la autenticidad. Al igual que describe Ardoino (1971: XXXVI-XXXVII) para los *grupos de diagnóstico*, en éstos, muchos participantes superan la lógica dual, fundada sobre el principio de no contradicción, para aprehender el pensamiento dialéctico que integra la contradicción y el conflicto como fuerza motriz del progreso.
- Los miembros del grupo aprenden, asimismo, a reconocer los fenómenos de dependencia y contradependencia; descubren la ambigüedad, la ambivalencia y la equivocidad propias de los fenómenos relacionales y de la comunicación; experimentan la importancia del compromiso y se acercan a la comprensión de uno mismo, como fundamento y modelo más profundo de la relación con el otro.
- La problemática del poder en el grupo y las condiciones de la autogestión son otras de las cuestiones que un participante en estos grupos puede experimentar.
- Es preciso señalar también el carácter iniciático que tienen estos grupos en su dimensión educativa. Ardoino resalta la necesidad de aproximar etimológicamente iniciación (paso, entrada en algo nuevo) y educación (conducción, alimentación) en la medida en que ambos términos implican un camino fuera de y hacia-alguna-cosa, o separación y agregación (1971: XLV). Así, estos grupos cumplen, en cierto modo, un requisito de iniciación en los estudiantes a la vida del trabajo.

En el diseño de estos grupos y en la elección de este método hay, no puedo verlo, una pasión ética. Porque la elección de este tipo de docencia está condicionada por unos valores que marcan mi posición frente al mundo de la vida cotidiana. Porque creo que los valores de uno u otro signo mueven al mundo, y que el sujeto, en tanto ser individual y social, es poseedor de valores que revierten en las instituciones transformando éstas.

Estructura conceptual

La necesidad de transformar las instituciones sociales es una de las premisas fundamentales de las filosofías del pragmatismo americano y la marxista. Para Marx, la filosofía ha de ser una actividad crítico-práctica. La comprensión crítica “correcta” de las instituciones existentes acabará en la transformación de las mismas, porque la crítica tiene el poder de revelar a los hombres la comprensión de por qué están sufriendo, y formar así su autoconciencia (Bernstein, R. 1979: 66-67). Por su parte, Dewey concibe como proyecto intelectual primordial cambiar el mundo, de ahí su compromiso con los problemas de la educación, con la reconstrucción social y con la revitalización de la democracia. Él abogaba por una concepción de la filosofía que ejerciera la crítica social, ya que *como seres activos estamos comprometidos en reorientar nuestra acción dando respuesta a los cambios que tienen lugar a nuestro alrededor* (cit. por Bernstein, 215).

Mis presupuestos sociopsicológicos para la comprensión de la dialéctica entre el grupo y el individuo están influenciados, en gran medida, por el interaccionismo simbólico de George Herbert Mead, teoría que puede, además verse reflejada en desarrollos recientes de la teoría de la comunicación. La perspectiva dialéctica marxista y la perspectiva de la psicodinámica freudiana también forman parte de la sistematización teórica que he intentado desarrollar en este trabajo. El análisis que llevo a cabo de la dinámica relacional, de estos grupos, está muy alejado de una concepción lineal de la comunicación. Es la teoría de sistemas aplicada al campo de la comunicación la que da coherencia a las relaciones que se observan.

Mi propósito ha sido construir un cuerpo de razonamiento teórico-práctico que sirva a los fines de cualquier intervención en grupos. Asumo la responsabilidad de todo lo expuesto en este trabajo, en lo que se refiere al análisis y al método de intervención, así como a la estructura conceptual que expongo brevemente a continuación. Los fenómenos que analizo se refieren menos al orden social que al orden de la interacción. Se trata, pues, de un trabajo de microsociología.

La reconstrucción del concepto de emancipación, con el objeto de generar conceptos próximos que hagan más operativo y significativo el lenguaje de la intervención en grupos, es uno de los elementos de análisis fundamentales en este proceso de investigación que estoy llevando a cabo desde hace unos ocho años.

El concepto de emancipación, a mi juicio, tiene un alto contenido valorativo, pero sobre todo muy abstracto. Por ello la reflexión sobre conceptos afines, para descender a los de identidad y autonomía ha sido uno de los pasos del proceso de reflexión-acción presente en cada día. Así el concepto operativo, asociado al de autonomía, que me guía en la práctica diaria para reflexionar en la experiencia de interacción es el de *diferenciación* de Murray Bowen. Este concepto describe la capacidad que tienen los individuos de diferenciar el sistema intelectual del afectivo, de tal manera que los menos diferenciados son aquellos que su pensamiento está invadido por el proceso emocional y las decisiones más importantes de su vida las toman en función de lo que sienten. Similar contenido operativo tienen los conceptos de dependencia y fusión del yo, como fenómenos psicosociales observables en los grupos frente al concepto del SÍ MISMO.

Las reflexiones también sobre la emancipación entendida por el propio sujeto, como liberación de las ataduras del inconsciente para Freud; y la emancipación conceptuada por Marx, como liberación de las condiciones dominantes de la sociedad capitalista, es otro de los puntos fundamentales de la investigación-acción llevada a cabo. En un proyecto grupal es necesario, además, entender la necesidad del concepto de emancipación tanto individual como colectivamente, porque de acuerdo con Agnes Heller, la emancipación no se completa si no existe una conciencia del nosotros que se desarrolle paralelamente a la conciencia del yo.

Las reflexiones sobre grupo e individuo son estudiadas desde perspectivas individualistas y colectivas, para concluir, con el interaccionismo simbólico y la teoría sistémica lo siguiente: el grupo es un interjuego dinámico que se establece sobre las relaciones de intersubjetividad, aun cuando, como dice Bleger, no desaparecen nunca las huellas individuales. Es en esa dinámica interaccional donde se puede estudiar también la identidad social, y más particularmente la identidad profesional.

El método de la investigación ha sido esencialmente cualitativo; se trata del análisis de los procesos de cambio en grupos pequeños, aun cuando, además, me apoyo en el método cuantitativo para confirmar algunos datos.

Destaco en este resumen el *método de grupo operativo* que paso a describir brevemente.

En palabras de su creador, Enrique Pichon-Rivière, se trata de un grupo centrado en la tarea, que tiene por finalidad aprender a pensar en la resolución de las dificultades creadas en el campo grupal y no en el de cada uno de sus integrantes. Es un grupo abierto a la comunicación, en pleno proceso de aprendizaje social y en relación dialéctica con el medio. La tarea es el conocimiento tanto intelectual como vivencial de las relaciones interpersonales. La actividad de los grupos operativos está centrada en la movilización de estructuras estereotipadas, dificultades de aprendizaje y de comunicación que se deben a la ansiedad que despierta todo cambio. El grupo operativo busca rectificar esas actitudes estereotipadas que impiden la evolución y maduración intelectual y afectiva de los miembros del grupo.

Así pues, el propósito general del grupo operativo es el esclarecimiento de lo que acontece en el mismo: ansiedades básicas, aprendizaje, decisiones, etcétera. De esta manera coinciden el aprendizaje, la comunicación, el esclarecimiento y la resolución de tareas, con la “curación”. Se crea así un nuevo esquema conceptual referencial y operativo (ECRO) para actuar en el mundo. Todo acto de conocimiento enriquece este esquema referencial, que se realimenta y se mantiene flexible y plástico, convirtiéndose así en el instrumento de trabajo que orienta a cada individuo en su interacción grupal y en el medio en el que opera.

El grupo operativo es, en resumen, un proyecto que persigue dar la palabra a los protagonistas del aprendizaje. De esta manera se trabaja con un único material, el lenguaje como vehículo de transformación. Gracias a esto, la palabra es privilegiada y reconocida como el lugar exacto de su práctica (Lapassade, 1985: 105). De esta forma, el significado del grupo sólo aparece en el habla plena, haciéndose transparente para sus miembros en el discurso analizado al reconstruir su historia. Así, este método trata de disolver la rígida segregación entre conocimiento y acción, típica de la ciencia tradicional. Es, pues, un método de investigación – acción porque, como dice Meigniez acerca del “grupo centrado sobre el grupo”, se trabaja con el rigor suficiente para impedir la huida a los comportamientos defensivos habituales, que suponen siempre trabas a la investigación. De acción porque toda toma de conciencia de los participantes, del coordinador y del observador implica una transformación.

El elemento principal del sistema de aprendizaje es, por su particular potencia formativa, el trabajo de la CRÓNICA que han de hacer a final de curso, ya que supone la eclosión del conocimiento. En efecto, la elaboración de la crónica sirve a los alumnos para la comprensión de su proceso; es la apropiación de un saber que les proporciona un gran poder. La aprehensión del conocimiento les ayuda a alcanzar, también, uno de los objetivos más importantes de esta investigación, a

saber: la construcción de un sujeto con una conciencia reflexiva entrenada en la relación interpersonal.

Los antecedentes de esta investigación comenzaron en el ámbito docente durante el curso 1988-89. Señalo a continuación las diferencias principales con los grupos que con los que vengo trabajando desde hace ocho años aproximadamente. Aquel grupo estuvo constituido por voluntarios con un alto grado de motivación y un sentimiento de riesgo en una aventura intelectual que desconocían, así como un gran compromiso e implicación personales. Estas características no se dan siempre en los grupos que han de pasar un examen en la materia. Los miembros del grupo del curso citado pudieron completar el proceso hasta la elaboración de su identidad profesional y del proyecto social. Algunos de esos alumnos formaron más tarde, ya como profesionales, una Asociación para la intervención con personas sin hogar altamente eficiente. Los contenidos discursivos marcan una diferencia importante entre los grupos más recientes y aquél, fundamentalmente por su dimensión ideológica. Son las diferencias propias de unos jóvenes que tenían todavía un discurso político que hoy está perdiendo fuerza.

Análisis de los procesos grupales

En lo que sigue describo e interpreto el desarrollo de tres procesos grupales de acuerdo con las siguientes categorías: grupos de dependencia, de contradependencia y de interdependencia. En este último se analiza también un conflicto intergrupar. Se realiza un análisis de las relaciones de poder en cada grupo.

El grupo de dependencia está dominado por un escaso poder; el de contradependencia presenta un poder frente a otros, y el de interdependencia alcanza un poder de, es decir, poder de hacer cosas tales como la de ser sujeto reflexivo y la de cuidarse a sí mismo y a los otros entre otras.

En el primero de estos tres capítulos designados bajo la denominación común “El proceso de grupo” se presenta la teoría de Bion sobre los supuestos básicos y el grupo de trabajo. Se trata del esquema conceptual más importante que sostiene el análisis comparativo del conflicto en tres grupos operativos.

En el primero de ellos, llamado grupo de dependencia, como se puede apreciar en el cuadro resumen que se muestra, el miedo y el afecto son los dos polos del recorrido. La columna de la izquierda está presidida por el miedo. Es la etapa de formación de todo grupo. En esta fase, los miembros del grupo se han visto en-

vueltos en sentimientos negativos y regresivos; los estereotipos impedían la evolución y el aprendizaje. La incertidumbre y la desconfianza creaba en el grupo una gran desorientación y desasosiego. La simbiosis grupal, propia de todo grupo que ha superado sus miedos iniciales, resuelve en estos casos la desconfianza hacia la coordinadora y, sobre todo, contribuye a la creación de la matriz grupal tan necesaria para dar paso a la diferenciación. Es el estado de fusión que permite establecer posteriormente, en momentos más maduros del grupo, la dialéctica fusión/individuación. Pero esa ilusión grupal que suele percibirse en algunos estados de simbiosis es pronto amenazada por luchas internas presididas por la desilusión, el descontento y la frustración que producen grandes resistencias al cambio. La sospecha de posibles rivalidades y conflictos internos alimenta los mismos. La evitación del conflicto produce más resistencia al cambio, de forma que se perpetúa el ciclo amenazando al sistema con su cierre o cristalización. Es la etapa del conflicto. Pero nada es definitivo.

La columna central representa el puente hacia un nuevo sentir grupal; se reconoce el conflicto y nace la confianza en la capacidad del grupo para su resolución; se vislumbra la posibilidad de colaborar todos; se pierde el miedo a la transparencia. Estos pasos inician la conciencia de grupo y contribuyen al establecimiento de la confianza entre los miembros y a su próxima organización, esto es, la capacidad para autogestionarse.

Con la reivindicación para colaborar todos se inicia la columna de la derecha. Ésta representa la instauración de la confianza. Se hace posible analizar el conflicto. Comienza así lo que Lewin llamaba una “reversión espectacular”, una vez superadas las resistencias al cambio. Hay una transición necesaria que todo grupo ha de pasar: la identificación entre los miembros antes de la diferenciación. La complementariedad de roles es una prueba de la diferenciación, esto permite la crítica y la autocrítica. Es la etapa de integración que nace con la corresponsabilidad de todos los miembros del grupo. Este proceso ha terminado en este grupo con la iniciación a una etapa que inaugura la posibilidad de expresar los afectos entre los miembros del grupo, paso previo al surgimiento de la cooperación en todo grupo.

DEL MIEDO AL AFECTO

MIEDO	INSIGHT	GRUPO DE TRABAJO
<i>Desorientación e impotencia. Desconfianza en la coordinadora</i>	<i>Reconocimiento del conflicto</i>	<i>Reivindicación de la colaboración de todos</i>
<i>Simbiosis</i>	<i>Confianza en su capacidad para solucionarlo</i>	<i>Análisis del conflicto</i>
<i>Críticas a la profesora</i>		<i>Identificaciones</i>
		<i>Organización</i>
<i>Desilusión de los compañeros</i>	<i>Transparencia en la comunicación</i>	<i>Complementariedad de roles</i>
<i>Descontento interno</i>	<i>Inicio de la conciencia de grupo</i>	<i>Críticas al comportamiento de los otros</i>
<i>Frustración</i>	<i>Nacimiento de la confianza</i>	<i>Corresponsabilidad</i>
<i>Resistencias al cambio y evitación del conflicto</i>		<i>Diferenciación</i>
		INICIO DEL AFECTO

A continuación en el cuadro sobre la evolución del grupo de contradependencia se señala como punto de partida lo más significativo del mismo, esto es, el deseo de constituirse en un VERDADERO GRUPO, deseo que, como se puede apreciar en su análisis, presidió las luchas y tensiones vividas en el seno de sus relaciones. Ésta es la fuerza instituyente en este grupo, la “ilusión grupal” en palabras de Anzieu, aun a pesar de las resistencias que hubo por parte de algunos. El deseo es fuerza, energía libidinal, narcisismo. Pero, por eso mismo, el grupo, puede ahogarse cuando una excesiva energía crea laberintos confusionales que son más bien producto de la omnipotencia que de un narcisismo controlado.

Estas distintas fuerzas en pugna por hacerse con el poder son producto de los distintos intereses que hay entre los miembros del grupo por constituirse en un grupo de trabajo o en un grupo con un ideal común. El estancamiento en la lucha hace que se prolongue el miedo a la fragmentación de ese cuerpo único. Es un círculo vicioso. La crisis se prolonga largo tiempo en un conflicto interno, cuyo rasgo característico es el ataque/fuga, reconocido por Bennis y Sephard, que se combina con actitudes de desilusión/huida. La perpetuación de esta crisis lleva a los miembros del grupo a un estado de frustración muy importante, en el que se suceden las luchas por el liderazgo. El caos y la desconfianza sumen al grupo en un estado de pasividad e impotencia del que no se sienten capaces de salir.

El reconocimiento del conflicto, en la segunda columna, se combina con la desconfianza en sí mismos para poder afrontarlo con resolución. La huida se instala como defensa individual; se recurre al pasado como un tiempo de ilusión en el que constituían un grupo de verdad, según su recuerdo; es un tiempo de añoranza y de vacío por lo que todavía está por proyectar; están inmersos en una ansiedad depresiva por el temor a la pérdida de la certeza que sentían cuando se consideraban VERDADERO GRUPO.

El inicio en la etapa de grupo de trabajo comienza con una evaluación de la organización interna del grupo, de las normas y de los objetivos. Pero todo es lento según las vivencias que anidan en el grupo, porque la aspiración a la igualdad total predomina, y porque la confrontación permanente no permite la escucha entre ellos. No se puede abandonar fácilmente la ideología de igualdad. Una nueva organización remite a funciones y roles diferenciados que no pueden asumir. Se critican y rivalizan en escalada simétrica, rasgos todos del grupo de supuesto básico que aún permanecen en esta etapa. Es un tiempo en el que se ven envueltos en una posición paranoide, por eso se atacan. Pero la reivindicación en la colaboración de todos va instaurando poco a poco una nueva organización con la revisión de las normas internas. Aprenden a conocerse en la interrelación, a vivir sus contradicciones, a identificarse mínimamente entre ellos. Estos son los pasos que les conducirán hacia una cierta individuación; pero los rasgos del grupo de supuesto básico no se borrarán del todo al cerrar las sesiones.

DE LA COMUNIÓN A LA INDIVIDUACIÓN

“VERDADERO GRUPO”	CRISIS INICIO	GRUPO DE TRABAJO
<i>Ilusión simbiótica</i>	<i>Reconocimiento del conflicto</i>	<i>Evaluación del grupo</i>
<i>Miedo a la fragmentación</i>	<i>Desconfianza en su capacidad para solucionarlo</i>	<i>Críticas al comportamiento de los otros. Sinceridad</i>
<i>Ataque/fuga</i>		<i>Reivindicación de la colaboración de todos</i>
<i>Desilusión/huida</i>	<i>Desvinculación</i>	<i>Nueva organización: liberación de la tensión</i>
<i>Frustración interna</i>	<i>Defensa personal basada en el individualismo</i>	<i>Conocimiento de sí mismos</i>
<i>Luchas de liderazgo</i>	<i>Añoranza del pasado</i>	<i>Aprendizaje de la vivencia de las contradicciones.</i>
<i>Caos</i>		<i>Identificaciones</i>

INICIO DE LA INDIVIDUACIÓN

La formación del *grupo de interdependencia* tiene unos rasgos distintivos muy notables con respecto a otros grupos que he tenido la ocasión de coordinar. Veamos por qué sostengo con tanta firmeza esta proposición.

En la sesión fundante de este grupo se atisba ya una cierta cultura de grupo de trabajo, en la denominación de Bion. En ella se refieren gran parte del discurso a la necesidad de cumplir con los objetivos, a la reflexión, la investigación, o la necesidad de adquirir un vocabulario adecuado. Los temas se tratan directamente: por ejemplo, se desciende a reflexionar sobre la experiencia del silencio. En la segunda sesión, la preocupación se centra sobre temas profesionales, la organización del grupo, el método. De esta manera, pronto se acomete la necesidad de

establecer un grupo de trabajo que se diferencie del grupo de amigas. Pero sentirse coaccionadas por los grupos observadores es una experiencia dolorosa, máxime si éstos no guardan respeto al grupo operativo. La comunicación intergrupar revela que algunos de los grupos de observadores se sienten desilusionados con respecto al grupo operativo; piensan de sus miembros que se quejan sin razón; transgreden las normas de su papel de observadores y no aceptan su responsabilidad en el malestar que se ha creado con el grupo operativo. Las distintas representaciones del problema crean una escisión en la clase. Por parte del grupo operativo el conflicto es resuelto, de momento, con una fuerte autoafirmación grupal frente al exterior: coordinadoras y grupos observadores. Es decir, la complacencia intragrupal y la hostilidad hacia el enemigo externo ayudan al grupo a vivir esta fase.

Mas un conflicto intergrupar ha remitido a un conflicto intragrupal, que en un principio se niega. Es necesario, empero, vivir el primero para darse cuenta del segundo. El primero refuerza los vínculos del grupo y eleva la autoestima a un grado importante, mientras que el segundo obliga a los miembros del grupo a reconocer el conflicto y ejercer la autocritica, tarea ésta, la toma de conciencia, verdaderamente dolorosa para todo grupo e individuo. Es así como brota la crisis, cuya resolución pasa por poder mirar y hablar con transparencia con la coordinadora. Se aceptan las críticas de los compañeros observadores y la diferenciación entre los dos grupos permite el paso al inicio en la etapa de grupo de trabajo.

Pero ese inicio exige un análisis de ambos conflictos, intergrupar e intragrupal. En lo referente al segundo, se toma conciencia de la complementariedad que existe entre los dos grupos de amigas dentro del grupo operativo. Las frustraciones de las fases anteriores se alejan y llega con ello el momento de profundizar en el aprendizaje, pudiendo relacionar lo que están experimentando con la teoría que están estudiando. Los miembros del grupo pueden comenzar a expresar sus necesidades, una vez que han soltado un equipaje que les pesaba: las críticas de sus compañeros, el abandono de la coordinadora, las tensiones interna, etcétera. Esta liberación da paso a la capacidad para escuchar mejor, actitud que promueve en el grupo la expresión de la afectividad y de la empatía. El ejercicio de la crítica y la autocritica ha ayudado a este grupo a conocerse mejor y a iniciarse en un camino de autonomía que permite la cooperación. Todos estos aspectos señalan, entre otros, el camino del proceso de diferenciación de este grupo.

DE LA CONCIENCIA A LA COOPERACIÓN

CONCIENCIA DE LA TAREA	CRISIS	GRUPO DE TRABAJO
<i>Claridad en los objetivos</i>	<i>Estallido del conflicto: hostilidad intergrupala</i>	<i>Análisis del conflicto intergrupala</i>
<i>Se establece la diferencia entre grupo de trabajo y de amigas</i>	<i>Negación del conflicto. Sentimiento de identidad grupal frente al enemigo externo</i>	<i>Análisis del conflicto intragrupal y reconocimiento de la complementariedad entre los dos subgrupos del G. O.</i>
<i>Sentimiento de coacción a la libertad del grupo por parte de los observadores</i>		<i>Capacidad para relacionar la teoría con la práctica</i>
<i>Desilusión de los compañeros observadores</i>	<i>Reconocimiento del conflicto intragrupal y aceptación de las críticas externas</i>	<i>Capacidad para expresar las necesidades</i>
<i>Existencia de dos grupos muy escindidos</i>	<i>Sentimiento de abandono de la coordinadora</i>	<i>Capacidad de escucha</i>
<i>Autoafirmación grupal frente a los observadores y frente a la coordinadora</i>	<i>Diferenciación de los dos grupos e inicio de la conciencia de grupo</i>	<i>Desarrollo de la afectividad</i>
<i>Complacencia intragrupal. Resistencias al cambio y evitación del conflicto</i>		<i>Autodeterminación e inicio de la autonomía</i>

COOPERACIÓN

Conclusiones

Por último señalo las diez conclusiones en las que resumo lo que considero más importante de mi aportación al *aprendizaje por interacción en pequeños grupos*.

1ª) Aquéllos que han pasado por esta experiencia están preparados para adentrarse en procesos de indagación y reflexión de la conducta humana con una gran capacidad de observación, autoobservación y análisis de la interacción, especialmente si el objeto de estudio es de pequeños grupos.

2ª) Este proceso simultáneo también se produce con el aprendizaje en el ejercicio de la crítica y la autocrítica necesarias para emplearlas en el estudio del comportamiento humano en pequeños grupos.

3ª) Como proceso de adquisición de conocimientos, mediante este método se consigue integrar aspectos de la persona que se representan mentalmente disociadas, tales como la teoría y la práctica, lo afectivo y lo intelectual, la fuerza y la fragilidad, etcétera.

4ª) La adquisición de estas conductas dependerá siempre del punto de partida que el sujeto porte al comienzo de la experiencia, de su deseo de cambio y de su disposición para entrar en un proceso de reflexión de la propia conducta, mediante las observaciones que los otros hagan a la misma.

5ª) Trabajar con grupos de observación que ocupan una posición simétrica con los participantes de los grupos operativos de control proporciona un aprendizaje sociocognitivo superior a otros métodos.

6ª) El aumento en la capacidad de crítica al sistema social y la elaboración del Esquema Conceptual Referencial Operativo (ECRO) son logros que no pueden ser medidos durante el proceso, ya que no tienen efectos inmediatos.

7ª) Con esta investigación creemos que es posible crear en los participantes de un grupo conciencia del yo por medio de un proceso coparticipado de varios sujetos que se comunican reflexivamente. Esta reflexión inicia a los participantes del grupo en el proceso de diferenciación del sí mismo, conquista preliminar para resolver con menos dificultades comunicativas los conflictos.

8ª) En general, estos grupos responden con energía al reto que les hace la coordinadora-profesora. Mas ello no impide que sus resistencias al cambio sean muy importantes, máxime si se tiene en cuenta que se les fuerza a un “aprendizaje por imposición” en el sentido que da Lewin a este término.

9ª) En cuanto a la figura de la coordinadora, su rol es distinto del de esa figura clásica que se mantiene emocionalmente separada del grupo. Se sitúa como un

investigador práctico que se solidariza con el mismo, comparte sus objetivos y no tiene una definición previa de su poder. Es decir, no usa su poder para organizar a los grupos, marcar actividades u objetivos. Ejercita su rol con espontaneidad, participando en el diálogo de una forma cooperadora. En otras palabras, co-construye el discurso del grupo con los propios participantes para la elaboración de su propia historia que se formaliza en la CRÓNICA.

10ª) Es preciso también señalar que la aplicación de estos grupos traspasa el ámbito de la docencia. En efecto, estas intervenciones llevan muchas décadas experimentándose en diversas modalidades, siendo la presente una más. El artículo del número 29 (Zamanillo, T. y Kochen, R. 2001) de esta revista, que trata de una intervención con grupos de “personas sin hogar” sigue las líneas maestras de estas intervenciones.

BIBLIOGRAFÍA

Adorno, T. (1998): *Educación para la emancipación*, Ed. Morata, Madrid.

Antons, K. (1981): *Práctica de la dinámica de grupos*, Ed. Herder, Barcelona.

Anzieu, D. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Ed. Kapelusz. Buenos Aires.

Anzieu, D. (1971): «L'illusion groupale», en *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, nº 4, París.

Ardoino, J. (1961): *Quelques aspects psychosocologiques des problèmes de communication et d'information dans les groupes de travail et les organisations*, Institut d'Administration des Entreprises, Burdeos.

Berger, Perter y Luckman, T. (1994). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu editores. Buenos Aires.

Berstein, M. (1985): *Contribuciones de Enrique Pichon-Rivière a la psicoterapia de grupo*, Buenos Aires.

Bleger, J. (1985): *Temas de psicología (entrevista y grupos)*, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires.

Bleger, J. (1996): *Psicología de la conducta*, Paidós, Buenos Aires.

Blumer, H. (1982): *El interaccionismo simbólico*, Ed. Hora, Barcelona.

Bowen, M. (1998) *Del individuo a la familia*, Ed. Paidós. Barcelona.

Castillo, W. (1999): *Dinámica de grupos populares*, Ed. Lumen, Buenos Aires.

Demo, P. (1988): *Ciencias Sociales y calidad*, Ed. Narcea, Madrid.

Dewey, J. (1989): *Cómo pensamos*, Paidós, Barcelona.

Dewey, J. (1997): *Democracia y educación*, Ed. Morata, Madrid.

Elias, N. (1990): *La sociedad de los individuos*, Ed. Península, Barcelona.

Elias, N. (1994): *Conocimiento y Poder*, Ed. La Piqueta, Madrid.

Ferrater Mora, J. (1991): *Diccionario de Filosofía*, tomos 1, 2, 3 y 4, Círculo de Lectores, Barcelona.

Foucault, M. (1994): *Hermenéutica del sujeto*, Ed. La Piqueta, Madrid.

Freire, P. (1978): *La educación como práctica de la libertad*, Siglo XXI, Madrid.

Freud, S. (1987): *El malestar de la cultura*, Alianza Editorial, Madrid.

Freud, S. (1992): *Psicoanálisis de las masas y análisis del yo*, Obras Completas, Tomo XVIII, Amorrortu, Buenos Aires.

G. Tarrab, (1971): *Mythes et symboles en dynamique de groupe*, Ed. Aquila Limitée, Ottawa.

Gabarrón, L. et al. (1994): «Investigación participativa», *Cuadernos Metodológicos*, nº 10, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

Gadamer, H. G. (1993): *Elogio de la teoría*, Ed. Península, Barcelona.

Garaizábal, C. y Vázquez, N. (1994): *El dolor invisible*, Ed. Talasa, Madrid.

Giddens, A. (1995): *Modernidad e identidad del yo*, Ed. Península, Barcelona.

Guasch, O. (1997): *Observación participante*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

Käes, R. et al (1989): *La institución y las instituciones*, Ed. Paidós, Barcelona.

Lapassade, G. (1999). *Grupos, organizaciones e instituciones*, gedisa editorial. Barcelona.

Meigniez, R. (1977): *El análisis de grupo*, Ed. Marova, Madrid.

Morin, E. (1995): *Sociología*, Ed. Tecnos, Madrid.

Napier, R. W. et al (1990): *Grupos: teoría y experiencia*, Ed. Trillas, México.

Pagès, M. (1988): *La vida afectiva de los grupos*, Ed. Hogar del Libro, Barcelona.

Pichon-Rivière, E. (1978): *Del psicoanálisis a la psicología social*, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires.

Pichon-Rivière, E. (1985): *Teoría del vínculo*, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires.

Pichon-Rivière, E. y Pampliega, A. (1985): *Aprendizaje del rol de observador de grupos*, Ed. Cinco, Buenos Aires.

Pichon-Rivière, E. y Pampliega, A. (1985): *Psicología de la conducta cotidiana*, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires.

Quiroga, A. P. (1998). *Crisis, procesos sociales, sujeto y grupo*. Ed. Cinco. Buenos Aires.

Sánchez de la Yncera, I. (1995): *La mirada reflexiva de G. H. Mead*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

Sbandi, P. (1976): *Psicología de grupos*, Ed. Herder, Barcelona.

Schön, D. A. (1992): *La formación de profesionales reflexivos*, Paidós, Barcelona.

Shaw, M. E. (1986): *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los grupos pequeños*, Ed. Herder, Barcelona.

Taylor, Ch. (1994): *La ética de la autenticidad*, ICE de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Thiebaut, C. (1998): *Vindicación del ciudadano. Un sujeto reflexivo en una sociedad compleja*, Paidós, Barcelona.

Uriz, J. (1994): *La subjetividad de la organización, Siglo XXI, Madrid*.

Watzlawick y otros, *Teoría de la comunicación humana*. Ed. Herder, 1989.

Zamanillo y Kochen, (2000) La integración social de las personas sin hogar". *Revista Trabajo Social Hoy* nº 28. Ed. Colegio de T.S. de Madrid.

Zamanillo, T. (2002). Tesis inédita leída en Ciencias Políticas y Sociología. UCM. Madrid.

Zubiri, X. (1998): *Inteligencia sentiente, Inteligencia y realidad*, Alianza Editorial, Madrid.

UNA EXPERIENCIA EN UN GRUPO OPERATIVO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

Sara De La Fuente López
Ana Gijón Herrera
Noelia Hidalgo Climent
Carolina Sanchidrián López
Jonás Tristán Espinosa Quintarán
Nuria Zamora Lorente

Resumen:

Este artículo relata y analiza una experiencia de un grupo operativo en el marco de la enseñanza-aprendizaje de la asignatura de Intervención Grupal en la Diplomatura de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid. Un grupo de alumna/os aceptaron servir de modelo de referencia de un proceso grupal para el resto de la clase. Así, ellos vivieron la experiencia desde dentro y los demás pudieron entrenarse en la observación de grupos de pares.

Presentación del grupo

Para las prácticas de la asignatura de Trabajo Social con Grupos de la Escuela Universitaria de Trabajo Social, de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), impartida por la profesora Teresa Zamanillo Peral, formamos un grupo de trabajo cuyo objetivo era adquirir los conocimientos teóricos y prácticos necesarios planteados en la asignatura.

El tipo de enseñanza-aprendizaje en esta asignatura se lleva a cabo a través del método del Grupo Operativo de la Escuela de Psicología Social de Pichón-Rivière. Esta modalidad pedagógica se desarrolla por medio de la observación del proceso grupal a un grupo central en una clase de unos 25 observadores-participantes que forman, a su vez, por pequeños grupos. Así pues, este grupo muestra su evolución a todos los alumnos con el objeto de aumentar su capacidad como observadores. Nuestro grupo se implicó en la tarea de ser observado por lo que, a nuestro parecer, debíamos adquirir un mayor grado de autoconocimiento, autocontrol y autoobservación. En definitiva, fortalecer nuestro vínculo grupal manteniendo presente una mirada crítica con la intención de atenuar la subjetividad individual de la que nadie puede escapar.

La formación de los grupos exigía un máximo de seis miembros. De esta manera nuestro grupo se constituyó por cuatro, unidos por un vínculo de amistad y dos más, derivados de distintos otros grupos que no podían superar el número límite.

El primer encuentro fue positivo ya que todos los componentes del grupo estaban interesados en dar y recibir para aumentar el sentimiento de pertenencia en un año que habíamos de pasar juntos formando un equipo de trabajo. Desde un principio el clima que había en el grupo era un clima distendido. Hablamos sobre nuestras aspiraciones individuales y recursos que podríamos aportar al grupo. No obstante, a pesar de haber un clima distendido que no impidió establecer una conversación amena, al principio estábamos distantes ya que nos acabábamos de conocer.

Análisis de la evolución del grupo

El grupo ha vivido una evolución a lo largo del año académico. El grupo utilizó las primeras semanas para intentar conocerse a nivel relacional. Poco a poco, a través de las distintas conversaciones, fuimos tomando mayor contacto los unos con los otros. A pesar de eso, el grupo sufrió una crisis. Hubo un momento determinado en que el grupo no avanzaba, estaba obstaculizado por una defensa de huida que utilizábamos muy a menudo por el miedo a la observación de los compañeros de la clase: el humor. Es en el momento en que comienzan a surgir también ciertos desacuerdos (relacionados con la impuntualidad) cuando se comienza a verbalizar de manera conversacional qué está pasando en el grupo. Así, tomamos conciencia de las dificultades relacionales que teníamos y, al darnos cuenta de algunos desajustes en la reparto de tareas y otros obstáculos, empezamos a metacomunicarnos con frecuencia. Desde el momento en que empezó la metacomunicación, cada individuo tomó más conciencia de grupo y de sus responsabilidades respecto a éste. De esta forma la operatividad del grupo fue aumentando a medida que avanzaba el año académico, ya que nos interesaba más conocernos, tomar contacto y coger confianza.

¿Qué cosas han ayudado al grupo? Hablar de nuestros miedos individuales, ser transigentes los unos con los otros, mantener el respeto entre los componentes del grupo incluso en los desacuerdos, establecer y clarificar los objetivos comunes y desarrollar el sentido de la cooperación sin anteponer nuestros deseos personales, reforzarnos los unos a los otros (por ejemplo, el más hablador decide sin que nadie se lo diga callarse para que hable el más callado) e intentar complementar nuestras características beneficiosas para el bien del grupo.

Si hay algo que destacar, además, es la delicadeza con la que todos y cada uno de los miembros del grupo nos hemos tratado a la hora de resolver algún conflicto. Siempre hemos mantenido presente el concepto de empatía para comprender la situación de los compañeros, la paciencia a la hora de trabajar en grupo, apartando en parte nuestra manera individual de trabajo para crear una nueva bajo los gustos y preferencias de todos los miembros (por consenso) y el respeto.

Aún así creemos que al mantener la preocupación por el bienestar en el grupo operativo se ha podido producir en ocasiones un exceso de “delicadeza” en el que no se han tratado los aspectos que no nos han gustado por evitar dañar a alguien. Pero gracias a nuestra relación de complementariedad y al mantenimiento de una conciencia individual de trabajo no hizo falta que nadie le dijera a nadie lo

que hizo mal, o lo que tenía que haber hecho, puesto que el autocontrol en cada uno de nosotros ha resultado notablemente satisfactorio.

Pensamos pues que hemos sido un grupo de trabajo que teníamos el objetivo de adquirir conocimientos de la asignatura Trabajo Social con Grupos a través de la práctica semanal con nuestro grupo operativo para poder hacerlos útiles en nuestra futura vida profesional.

A continuación exponemos la influencia de los grupos de observadores de nuestros compañeros en nuestro propio grupo operativo por ser éste un elemento del método fundamental en esta asignatura.

La primera fase fue lógicamente de incertidumbre. Ningún grupo estaba seguro de someterse a la observación de los demás, y menos aún de convertirse en el grupo operativo de manera permanente. Por ello en un principio fueron dos los grupos que salieron, un día uno y al siguiente otro. Esto se tradujo en dos sesiones iniciales marcadas por rachas de risas y silencios, con miembros muy activos y otros muy callados. Esto devino en una frágil separación entre observadores y observados, al producirse una interacción mayor como consecuencia de la falta de costumbre por ambas partes. Los observadores parecían fijarse más en las bromas y en los cruces de miradas entre un lado y otro que en la dinámica grupal. Hasta cierto punto esto es de lo más normal.

El siguiente punto de inflexión se produce cuando la profesora sugirió que sería preferible que fuera sólo uno el grupo observado para captar mejor la evolución de éste. Nuestro grupo se hizo cargo de ser el grupo central. Los primeros días no se distinguieron mucho de los anteriores: risas y silencios prolongados, salto de un tema a otro, falta de profundización, incapacidad para olvidarse de los observadores, excesivo protagonismo de ciertos miembros del grupo y silencio de otros, etc.

Paulatinamente los observadores comenzaron a ver avances evolutivos en el grupo (así lo dijeron algunos-as compañeros-as), y nuestra dinámica de trabajo se fue operativizando a la vez. Es cierto que siempre hay sectores que nos veían de una manera hiperrealista, es decir, sin la necesaria abstracción que requiere estar en una clase realizando una tarea determinada, viendo al amigo en una situación chocante y no al compañero haciendo su tarea. Esta distensión requiere no obstante que el observado entre en ese juego y, como cada vez actuábamos más diferenciadamente respecto al grupo, este lazo se rompió.

Esta última situación deja a los observadores en la encrucijada de afrontar la observación o echar una cabezadita. Ambas opciones, amenazadas del sopor que puede suponer a esas horas, llevaban a un cierto tedio general, especialmente en los últimos días, pero realmente también quedó un margen para el aprendizaje.

En el análisis de la evolución del grupo no podemos dejar de referirnos a la influencia de la amistad en el mismo. Nuestro grupo formado, como decíamos al comienzo, por cuatro personas que ya tenían un vínculo de amistad anterior y dos personas nuevas para el resto del grupo, ha sabido diferenciar lo que significa amistad y lo que es un grupo de trabajo en el que se desarrollan valores como la cooperación, el respeto, la operatividad, el compromiso, la responsabilidad y un largo etcétera.

Aunque uno de los objetivos que propusimos en un principio fue el de una buena relación, y sobre todo transparente, la amistad dentro del grupo no ha crecido en un día; como en cualquier tipo de relación el tiempo ha dictado sentencia y ha ido apareciendo y creciendo poco a poco. El conseguir esta amistad nos ha valido para trabajar de forma más distendida y operativa, aunque también es cierto que esto último nos ha costado conseguirlo.

La amistad hace que a la hora de trabajar lo hagas con más ganas y con más libertad porque crea confianza saber que se trabaja con personas con las que te llevas bien y con las que congenias dentro del grupo y fuera. Sin embargo, el vínculo de amistad es muy ambivalente: dificulta en algunos momentos el trabajo, porque cuando surgen conflictos teóricamente hay más confianza para comentarlos, pero en la práctica es cierto que corta más decirlo: pueden producir dolor o mal interpretarse comentarios por parte de personas con las que aparte de trabajar te relacionas día a día, y todos sabemos que no es cómodo trabajar desde la enemistad. Por lo tanto podríamos decir que la amistad crea miedos dentro del grupo.

El problema aparece cuando los conflictos que se producen dentro del grupo de trabajo se llevan a la parte personal. En nuestro grupo esto ha ocurrido alguna vez, pero hemos sabido frenar el conflicto y hablarlo con confianza para no perjudicar las relaciones personales fuera del grupo, cumpliendo así nuestro objetivo de crear un clima transparente de trabajo.

Después del trabajo en grupo durante el curso, aparte de tratar temas de trabajo, se han tratado temas personales según iba avanzando el curso y se iba formando ese clima de amistad y de confianza. Hablar de este tipo de temas nos ha servido para conocernos más los que ya nos conocíamos y conocer a las demás

personas con las que no habíamos entablado conversación, por lo que trabajar en grupo ha servido para intensificar relaciones y para crear nuevos vínculos de amistad.

Evaluación del proceso: roles, objetivos y normas

Puesto que uno de los elementos de la enseñanza-aprendizaje más fundamentales de esta asignatura, entre otros, es el del autoconocimiento por medio de las relaciones intersubjetivas, en este análisis final incluimos algunos de los aspectos de nuestro self que han contribuido al crecimiento del grupo mediante la complementariedad de los roles que hemos establecido. En este punto omitimos los nombres de cada uno de los miembros del grupo con el objeto, como es obvio, de que no se nos reconozca.

A)

Creo que he sido y soy una persona poco influyente, debido principalmente a mi timidez y no a la falta de participación ni conocimientos (no sentía, en un principio de la formación del grupo, que yo fuera imprescindible para nadie; no exponía mis opiniones porque me sentía intimidada por el resto de las personas del grupo ya que me sentía inferior a ellos). Pero, en realidad, pienso que todos los miembros del grupo me tienen en cuenta ya que en ocasiones les puedo aportar alegría y coherencia. También pienso que, aunque suele mantenerme al margen en algunos momentos en el grupo, en otros puedo llegar a ser un componente con carácter que puedo llegar a hacer reflexionar a mis compañeros e incluso, a veces, puedo intentar imponer un criterio o pensamiento propio, sobre todo con aquellas personas que en ese momento son o se muestran más débiles que yo.

A lo largo del proceso de grupo han surgido muchos y muy diversos roles, el que más me caracterizaría a mí sería en primer lugar el rol de tímida, que ha ido evolucionando desde el principio hasta el final del grupo, pero con diferentes grados de intensidad. En un principio de la formación del grupo, era cuando más desarrollado estaba este rasgo en mí, pero con el paso del tiempo y el conocimiento de los miembros del grupo y de la gente de clase en general, ha ido disminuyendo, sin desaparecer en ningún momento.

Un rol que he tenido a lo largo de todo el proceso, ha sido el de observadora. Al ser nuestro grupo el grupo operativo, yo no tenía que tener esa función, pero el

hecho de no hablar y exponer mis opiniones, me ha servido para desarrollar mi capacidad de observadora, con mi propio grupo y con los demás.

Al final del proceso ha surgido en mí un intento de tener el rol de líder en determinados momentos muy concretos. Esto ha sido debido, en ocasiones, a la tensión existente por el término de las clases y los agobios, y en otras ocasiones, porque como no solía dar mi opinión ni aportar nada, cuando lo hacía era porque algo me había molestado, y lo hacía de manera autoritaria, imponiéndolo.

El grupo ha influido en mi evolución como persona más de lo que yo podía llegar a creer. Me ha ayudado en mi relación personal con el resto de la gente, ya sean amigos, vecinos, compañeros de la universidad... ya que yo antes era más "cerrada" con la gente nueva que conocía y ahora, gracias al grupo, sé que me tengo que ir adaptando a la gente e intentar "abrirme" a ellos.

Además me ha servido para darme cuenta de que mi opinión también es tenida en cuenta y ésta puede ser útil para otras personas; también he aprendido a que tengo que dar mi opinión, aunque ésta sea absurda, sin tener que inquietarme por si se reirán de mí o qué pensarán...

Otro aspecto de mi vida que he visto algo mejorado está referido al tema de la observación; el hecho de haberme mantenido al margen en ciertas ocasiones, no ha dado lugar sólo a consecuencias negativas, sino que a mí personalmente me ha aportado: ahora suelo observar a la gente que me rodea sin darme apenas cuenta.

Después de esto creo que me conozco un poquito más, ya que yo sabía que era tímida y que lo mío no era hablar en público, pero lo que no sabía era que la presencia de unos observadores, que en realidad son compañeros, me iba a afectar tanto como para tener esta actitud.

B)

Después de estar todo el año trabajando con el grupo, miro atrás y me veo en el principio, cuando apenas conocía a los dos compañeros nuevos para mí, les miraba desde abajo como poniéndoles sobre un pedestal por esa forma de ser tan abierta y esas ganas de hacer de todo y hablar de todos los temas.

El curso iba avanzando, y mi mirada hacia los demás se elevaba, ya no estaba abajo, ya no me pasaba las sesiones callada, diciendo un sí rotundo a todo lo que me decían. En un principio me limitaba a hacer el trabajo manual (por llamarlo de alguna forma) sin importarme, prefería no dar mi opinión; pero, como digo, según iba avanzando el curso, pensaba que mi opinión también era importante porque yo también formaba parte de ese grupo, y las ideas de éste como de cualquier grupo es el conjunto de las ideas de cada integrante, y yo era una de ellos, ¿Por qué callarme? Quizás en un principio tenía miedo de dar mi opinión, y además lo que decían los demás tampoco me parecía mal. Me dejaba llevar por las posturas de los tres líderes, que intercambiaban los papeles cuando era necesario. Pero cuando me paré a pensar que mi opinión quizás iba a ser válida para la evolución del grupo, empecé a hablar.

Poco a poco, hasta conseguir dirigir una conversación -cosa imposible en un principio- dando todos mis puntos de vista sobre un tema o un trabajo, según iba evolucionando el grupo iba sintiendo esa identidad grupal que consigues cuando te sientes integrada en un grupo.

Los que ya me conocían esperaban mi evolución, porque saben que siempre guardo las distancias en un principio, tanto a nivel personal como profesional, hasta ver qué ocurre (cuando yo veo cómo van las cosas es cuando empiezo a actuar y a sacar al grupo adelante si hace falta y cumplir con el rol de mediadora que me caracteriza).

Las dos personas que no eran mis amigas esperaban más mi evolución desde un principio, aunque también entendían que me relacionara más con las demás compañeras porque había entre nosotras un vínculo de amistad, al igual que lo había entre ellos.

Creo que no me ha costado mucho diferenciar lo que se llama grupo de trabajo y grupo de amistades. No estábamos allí para ser amigos, aunque sí lo pusimos como uno de nuestros objetivos. No quizás ser amigos pero sí entablar una relación transparente y un buen clima porque nuestro objetivo principal era formar un buen grupo de trabajo. De esto me fui dando cuenta según iba avanzando el curso: los demás necesitaban mi opinión para conseguir los objetivos establecidos.

El pertenecer al grupo y conseguir esa identidad grupal, me ha servido para introducir en mí valores como la cooperación a la hora de trabajar, el compromiso con mis deberes y mis tareas dentro del grupo, el compañerismo, quizás antes siempre aprendido de una forma teórica, pero hoy en día puedo afirmar que ha sido

un valor que ha permanecido en mí en una práctica: respetar opiniones diferentes a la mía aceptándolas como válidas.

Además formar parte de un grupo me ha hecho aprender de una forma diferente a la que estaba acostumbrada. Mi ideal de aprendizaje era aquél que se hacía dentro del aula, o a través de los libros, pocas veces había experimentado un aprendizaje diferente. El intercambio de ideas, el convivir con el grupo experiencias nuevas y comunes para todo me han enseñado mucho más de lo que pensaba en su momento. Ahora, cuando me paro a pensar en todas esas conversaciones que hemos tenido tanto a nivel de grupo de trabajo como de compañeros de clase, me han aportado mucho sobre temas muy diferentes, me han hecho crecer como persona y como profesional, en cuanto a los diferentes puntos de vista sobre el trabajo social y su intervención profesional, que no siempre coincidía entre nosotros y me daba otras perspectivas de la profesión.

Durante este año he aprendido a compartir sentimientos, a expresarlos y saber diferenciar momentos, pero aunque parezca mentira no te das cuenta hasta que te pones a mirar para atrás y a pensar en todos esos momentos compartidos a lo largo del curso. No he sido consciente de nada, de todo eso que se iba quedando en mí.

C)

Desde un principio yo me he visto muy bien en el grupo, me he visto arropada y muy integrada. No sé si será, creo que sí, porque en el grupo entramos cuatro amigas y se nos unieron, o nos unimos nosotras en un grupo. Siempre he tenido a alguien con quien tenía más confianza, y reconozco que sigo teniendo la misma o más confianza con las misma personas que al principio. Los dos compañeros que entraron en el grupo, siguen siendo dos compañeros de clase, para nada son mis amigos. Con ellos he aprendido mucho, me han enseñado muchas cosas y he aprendido una visión completamente diferente del Trabajo Social que no pensaba que podía existir.

Con respecto a mi comportamiento dentro del grupo, reconozco que mi cambio ha sido muy llamativo, quizás sea porque han ocurrido cosas dentro de mí y a mi alrededor que han provocado ese cambio con respecto a las personas que tengo cerca de mí.

Yo he pasado por diferentes fases durante este curso y también he cumplido varios roles, creo que esto ha sido un pequeño caos para los compañeros que no

me conocían, porque han visto a una persona muy diferente durante todo el curso, como si tuviese varias personalidades; y también ha sido un caos para las compañeras que ya me conocían, porque también han visto diferente a la que creían conocer.

Sinceramente este cambio ha sido para bien, pero durante el proceso de cambio he provocado varias opiniones sobre mí, unas veces reconocidas por la gente que me rodea y otras no reconocidas. Ha sido un cambio para bien, porque ahora sé quien soy, lo que quiero, a quien quiero tener a mi alrededor, con quien puedo contar y con quien no contaría ni en el peor momento de mi vida.

Todo este cambio ha sido el motivo por el cual he desempeñado varios roles, y muy diferentes, a lo largo del proceso del grupo. En ocasiones fui la razonable, la que aportaba razonamientos a lo que estábamos haciendo y la que apoyaba las ideas que creía que eran las más acertadas para la realización de un trabajo. Luego pasé a ser la antagonista, la que se dedicaba a desautorizar a ciertas personas; reconozco que fui un poco desagradable durante toda esta etapa, pero duró poco. Después de este mal momento pasé a ser la razonable y la que apoyaba a los líderes, que eran muchos. Estos han sido todos mis roles, por lo menos los que yo creo que he desempeñado.

Sobre las expectativas de mis compañeros hacia mí, no tengo nada que decir porque este tema no se ha tratado nunca entre nosotros, no lo hemos hablado, y no sé que rol pueden creer ellos que he desempeñado.

El grupo ha influido mucho en mi evolución como persona, sobre todo las palabras que al final de cada sesión, como grupo operativo, nos decía Teresa, creo que ha sido una persona que ha marcado muy bien las etapas del grupo y que ha visto y ha reconocido los problemas o las situaciones por las que atravesaba el grupo.

D)

Mi visión del grupo y mi carácter es el que ha determinado mucho mi posición en el grupo. No sé si estarán de acuerdo mis compañeros pero me he visto mucho como la intermediaria entre mis tres amigas del curso pasado y los dos compañeros nuevos de este año. Mediadora, no por el hecho de hablar por unos y por otros, sino más bien para hacerles sentirse a gusto con nosotras, contarles historias, anécdotas y relatos nuestros, de las cuatro amigas, para que nos conociesen más y se sintiesen más a gusto. También creo que he hecho mucho hincapié so-

bre o acerca de sus vidas e intereses. Esto, en cuanto a ellos dos. Respecto a mis tres compañeras del curso pasado y amigas, ahora ya sí que son amigas, pues tenemos una amistad más bien graciosa y nos basamos mucho en ello, eso nos une bastante más, las risas y el querer pasarlo bien. Además soy también un poco la diferente. Con esto me refiero a pensamientos, ideas y cosas que pueda tener en la cabeza que me gusta comunicarlas y expresárselas, bastantes cosas que me rondan y que me gustaría hacer, pero quizás esto entre la gente de nuestra edad no se da mucho, por eso digo la diferente. Este aspecto de mí misma lo he podido compartir mucho con los dos compañeros nuevos del grupo, puesto que ellos son también diferentes, incluso más que yo si cabe. He aprendido mucho con las conversaciones entre nosotros, porque quizás con ellos no me siento “tan rara” como me suele pasar con la gente de mi entorno que no tiene esas inquietudes o pensamientos, vayámoslos a llamar “contrarios”.

Los roles que he cumplido son muy difíciles de determinar puesto que tienen que ser valorados por mis compañeros de grupo. Pero destacaría el de mediadora como ya he comentado, el rol de la graciosa, aunque éste lo he compartido bastante, de líder en determinados momentos y de “mala” también, por qué no decirlo. Pero quizás el rol de simpática y alegre que lo llevo normalmente, no por forzar algo sino porque mi personalidad es así, ha hecho esperar mucho de mis compañeros ante determinadas situaciones. Lo que quiero decir es que a lo mejor han esperado una sonrisa en determinado momento o una carcajada que no he sabido echar.

Sobre la influencia del grupo en mi evolución como persona, puedo decir que he podido aprender más con mi grupo en una reunión informal que en una clase. No obstante, conviene que aclare esta cuestión. Normalmente cuando estamos en una clase teórica nos limitamos a tomar apuntes y poco más, de vez en cuando a entrar en un debate. Todos estos conocimientos los tenemos que plasmar en un examen o trabajo, pero cuando comenzamos a estudiar... ¡es todo tan raro!, ¡nos suena tan difícil!, Sin embargo si quedamos con los compañeros en la cafetería, para que X se beba su café y su medio donnuts, y hablamos de lo saturados que estamos y de lo complicado que es lo que estamos haciendo... las dudas se resuelven por doquier, nos ayudamos unos a otros de tal manera que cuando nos ponemos con el trabajo o a estudiar de nuevo las dudas, la mayoría de ellas han desaparecido. Eso en cuanto a las clases. Pero ¿y en cuanto a los temas de actualidad? Cuando vemos las noticias y no entendemos que está sucediendo en Irak todo esto se habla, se comenta, se dan opiniones... Lo que he aprendido no lo podría explicar, te encuentras un poco contigo mismo y con tus pensamientos, que ves que coinciden con unos y chocas con los otros. Pero todo esto es lo que

hace madurar a la persona, el aprender, y aprender de los demás sabiendo escuchar diferentes pensamientos, ideologías o conceptos que pueden o no coincidir con los tuyos. Como conclusión destacaría la madurez de mi pensamiento.

E)

La visión que tengo sobre mi misma en el grupo ha ido variando a lo largo del año. Si me pongo a recordar, en los inicios del grupo era una persona desconocida para casi todos los miembros del mismo (exceptuando a uno) y mi miedo principal era ser rechazada. Sin embargo este temor era compartido, por lo que la empatía fue uno de los principales elementos que se instauró en nuestra vida grupal, o por lo menos el intento de entendimiento.

En estos momentos, a final de curso, creo que tampoco he tenido un rol muy definido. Distingo dos tipos de vida en el grupo de trabajo:

- La vida del grupo cuando nos observaban nuestros compañeros.*
- La vida del grupo fuera de la observación (para organizarnos, realizar trabajos etc).*

Mis roles han variado en ambos contextos. En las observaciones mantenía una actitud de “romper el silencio”. Con esto quiero decir que tenía un rol activo para evitar la incomodidad del silencio, sin embargo no sé hasta que punto mi rol en las observaciones ha favorecido la vida del grupo.

Considero que durante una larga etapa utilizaba el humor como recurso para conocerme más con mis compañeras y, de este modo, mi forma de intervenir en las observaciones era para conversar con mis compañeros (para evitar el silencio, es decir, sin tejer ningún tema en profundidad), preguntarles para conocerles mejor y de vez en cuando introducir un elemento humorístico, a veces de manera espontánea y otras utilizando el humor como refugio

Fuera de las observaciones considero que todos respirábamos un ambiente más natural (es cierto que la presencia del observador modifica en parte lo observado). Es en este contexto en donde considero que mi rol, a pesar de no ser un rol definido, se basaba en actitudes activas y dinámicas para asegurar la buena relación grupal. He sido activa en la aplicación de conocimientos o iniciativas a la hora de realizar los trabajos.

Considero que este era un rol esperado por mis compañeros.

En ocasiones he sentido cierto malestar en el grupo. La delicadeza que manteníamos los unos con los otros, a pesar de resaltar el beneficio que nos aportaba, en ocasiones provocaba situaciones incómodas (por lo menos sentidas por mí) en las que era necesario hacer explícito lo no verbal. Por ejemplo, considero que mi fallo en el grupo fue la impuntualidad. En dos ocasiones en las que habíamos quedado para reunirnos llegué tarde. No sé bien si la situación que sentía como incómoda era sentida por todos o si mi propio sentido de la responsabilidad me hacía a mí misma sentirme incómoda. En cualquiera de los dos casos, expresé verbalmente mi malestar y mis disculpas. Hacerlo verbal evitó que ese "malestar" no significara un freno en la vida del grupo. Nadie ha adquirido una actitud de "jurado" con el otro.

Pienso que mis compañeras en un principio esperaban de mí un carácter fuerte (quizá porque de entrada soy bastante charlatana) y poco a poco se dieron cuenta de que mi manera de resolver los conflictos no se correspondía con la fortaleza ni la "agresividad". En los conflictos he mantenido una actitud tranquila, respetuosa y siempre me he autobservado para evitar la polarización de los dos extremos. Considero que mis compañeros han percibido mis preocupaciones, mis intenciones y mis actitudes activas.

F)

Al principio me veía con un margen de libertad muy amplio, y por eso intervine más. Este momento de apertura a mí me vino muy bien, porque conocí más de la gente en dos semanas que en todo un año (aunque parezca una paradoja). Poco a poco dejé de intervenir tanto porque era necesario que otras personas también tomaran mayor protagonismo, y también porque mis motivaciones eran más débiles que al principio. En los momentos de crisis o discusiones intensas es cuando peor me sentía, porque veía que mis opiniones distaban mucho de las de mis cinco compañeras, más en la forma que en el fondo, pero me sentía un poco apartado y con pocas ganas de discutir. Sabemos que hemos evolucionado como grupo, como personas, como amigos, compañeros... pero realizar un diagnóstico es algo más serio y que necesita más concreción y rigurosidad.

El diagnóstico eficaz de cualquier grupo sería una gran evolución final, donde los componentes del grupo llegaran a un trabajo en conjunto bastante deseable y con una relación entre ellos de cordialidad y compromiso. Decir que hemos llegado a este punto es exagerar nuestra opinión y valorarnos demasiado. No, el grupo ha ido evolucionando en la medida en que nos hemos ido conociendo más y de-

sarrollando nuestras intelectualizadas cabezas, pero en cuanto al desarrollo de trabajo en equipo, ha costado algo más. El compromiso, que destacaríamos como inusual, se ha dejado ver como algo carente por ciertos componentes del grupo. No hemos sabido llevar el grupo hasta el final, lo estábamos haciendo muy bien la verdad, quedábamos, nos comprometíamos, nos escuchábamos, hablábamos... pero esto se ha ido deteriorando ¿la razón? quizás viene determinada por el ajetreo el estrés y los exámenes que estaban a la vuelta de la esquina, el caso es que el grupo se distanció, se desestructuró.

Pero no ha sido una desestructuración total, más bien diríamos que parcial y éste es el punto negativo, que como todos los grupos tienen, que se destacaría en nuestra evolución.

A lo largo de nuestro segundo curso como trabajadores sociales hemos aprendido bastantes formas de comunicación, de empatía, de tolerancia, de modelos a seguir... de teorización. Todo esto era compartido con los demás componentes del grupo a la hora de pasarlo a una semi práctica que realizábamos cada vez que nos reuníamos, y ¿por qué decimos semi práctica? Pues porque poníamos en marcha entre nosotros todo lo acaecido en las clases, con sus correspondientes debates, opiniones, temas y discusiones.

No nos hemos caracterizado por tener conflictos entre nosotros. Al contrario, desde las primeras reuniones intergrupales decidimos que eso no era fructífero ni eficaz ni bueno para el grupo, estos problemas afectarían a todos y cada uno de los componentes, por lo que decidimos optar por una buena comunicación y una buena manera de pasar el rato juntos y casi siempre mediante el humor.

Para aclarar más las cosas, nunca, y decimos nunca con la boca bien grande, hemos procedido a una discusión entre unos y otros. Sí es verdad que se han podido hacer comentarios como “¿dónde está?”, “¿llega tarde?”, pero sin maldad, ni irritación, hasta la parte final, donde los nervios de los exámenes y las prisas se han hecho patentes y muy patentes en este grupo. Los enfados han sido mayores pero sin consecuencia alguna, de momento. El fallo está en la falta de entendimiento con el grupo. Sin embargo, hemos desarrollado la alegría entre unos y otros, las risas y, por qué no, las carcajadas. Hemos sido un grupo “feliz”, donde el trabajo ha sido ameno a consecuencia de esto. Nos hemos implicado en el trabajo, no en el día a día, pero sí en el de reunión a reunión, donde la implicación ha sido máxima.

La evolución se clasificaría como rápida: desde el primer contacto hemos sabido cómo queríamos las cosas y de qué manera, y en eso coincidimos todos bastan-

te. Sabíamos llevarnos bien enseguida, emplear el humor como técnica disuasoria o encubridora, hablar, y hacer que el grupo se dejara guiar con un “buen rollito”, y todos contribuimos a esto.

La siguiente etapa que sería ya más avanzado el curso, nuestra técnica y nuestras características han seguido siendo las mismas con el incentivo de que se han aumentado por la confianza y el cariño entre nosotros. La puesta en marcha del grupo cada vez que nos teníamos que reunir era realmente acogedora y amena, no nos suponía un sacrificio ni mucho menos.

Así ha sido nuestra evolución en general, guiada desde un primer momento por el respeto, la tolerancia, la empatía y el compañerismo, el buen compañerismo hay que decir. Pero esto, por desgracia, y porque también entendemos que tiene que pasar, el periodo de crisis de cualquier grupo se ha dado al final de éste con la realización de este laborioso y complicado trabajo.

Para finalizar con la evaluación, señalamos en lo que sigue los objetivos y las normas que nos planteamos a principios de curso para nuestro grupo, con el fin de evaluar el proceso. La valoración de los objetivos la hemos basado en lo que nosotros creemos que hemos conseguido. Hacemos un breve análisis sobre el incumplimiento de todos los objetivos, aunque sí de una mayoría.

Objetivos

Tener un buen clima en el grupo, cordial y de participación

Este objetivo lo hemos conseguido, y además es una característica del grupo que se nota bastante: el buen humor y la cordialidad con la que nos tomamos nuestro trabajo. No sabemos si eso será bueno para el buen funcionamiento de un grupo, pero lo que sí sabemos es que a nosotros nos ha funcionado muy bien. Quizás tardamos más en realizar los trabajos o en hacer las cosas, pero se nota mucho que las hacemos con ánimo y con tranquilidad. A todos nosotros la presión nos parece una manera muy poco eficaz de trabajar.

De hecho cuando hemos tenido que hacer un trabajo y teníamos presión, o bien por el tiempo, o porque no sabíamos cómo hacerlo, han salido a relucir las partes de nuestro carácter que menos nos gusta que la gente vea, como por ejemplo, el mal humor, la agresividad, el inconformismo, el egoísmo, esas cosas que todos tenemos pero que no solemos sacar a la luz.

Respecto a la participación, ésta no ha sido igual por parte de todos los miembros del grupo; algunos han dado más que otros, quizás porque sean más atentos y otros estén más despistados. Pero el caso es que no todos hemos dado lo mismo a la hora de trabajar.

Superar nuestras vergüenzas y miedos a través del diálogo

Este objetivo es muy importante pero sólo lo hemos conseguido dentro del grupo, no con el resto de la clase, cuando salíamos a hacer de grupo operativo. Porque nos sentíamos muy observados por el resto de los compañeros y es algo que es difícil de conseguir, aunque reconocemos que hubiera sido muy interesante para el proceso del grupo haber conseguido superarlo. También es verdad que algunos hemos superado esos miedos, y otros no lo hemos conseguido tanto, pero la intención la hemos puesto todos por igual.

Superar los objetivos de la asignatura propuestos por la profesora

Sí, lo hemos superado y además creemos que siendo el grupo operativo hemos ejercido un gran papel para que el resto de nuestros compañeros vean, mejor que nosotros, la evolución de un grupo.

Encontrarnos en las diferencias que nos unen y nos enriquecen, tanto personal como al grupo

La verdad es que nuestro grupo no se ha caracterizado por ser muy dispar, mas sí es cierto que se han podido observar diferentes ideologías y maneras de enfocar la vida, como lo que al fin y al cabo sucede en cualquier entorno social. Sí hemos sabido respetarnos, a pesar de no estar de acuerdo en ciertas ocasiones, y escucharnos, saber ponernos en el lugar del otro y llevar a cabo el trabajo grupal de la manera más enriquecedora posible. Que esto se consiga a través de un pequeño grupo poco homogéneo en cuanto a ideología nos parece importante.

Pasarlo bien

Nosotros pensamos que pasarlo bien mientras se trabaja es mejor para el clima del grupo. Pasárselo bien también tiene sus inconvenientes, como que en ocasiones no éramos muy operativos, y tardábamos mucho más en ponernos a hacer el trabajo. Eso, en el fondo, nos recompensaba porque se nos hacía menos pesado y menos aburrido el trabajo, además también podíamos conocernos mucho más estando en un ambiente distendido. Creemos que lo hemos conseguido

y que no sólo lo decimos nosotros, sino que el resto de nuestros compañeros lo han notado en nuestras intervenciones como grupo operativo. Esto nos hizo sentirnos bien por saber que se valoraba nuestro trabajo.

Se valoró mucho en nuestras intervenciones como grupo operativo si este buen humor y la abundancia de la risa sería productivo para nuestro grupo, que la seriedad era importante... pero tras debatir esto (con humor claro), llegamos a la conclusión de que rompiendo estereotipos se puede llegar lejos, y nosotros lo hemos podido demostrar al sacar este trabajo adelante.

Cumplir los objetivos personales de cada uno

En este punto no hay una valoración grupal, porque cada uno sabe si ha superado sus objetivos o no. En conversaciones que hemos tenido se nota que muchos sí han superado sus objetivos, dato que puede obtenerse en las evaluaciones personales.

Normas

En cuanto a las normas del grupo fueron pocas, porque pensábamos que cada uno tiene que tener una responsabilidad sin que nadie le imponga unas normas que tiene que realizar. Y también, porque si hubiéramos puesto muchas normas, sabíamos que no las cumpliríamos, y eso sería un fracaso como grupo.

Las normas han sido:

Asistir a todas las reuniones planificadas

Esta norma no se ha cumplido del todo, porque algunos miembros del grupo no han asistido a todas las reuniones que se planeaban, o simplemente llegaban una hora tarde. Al principio no se tomaba en cuenta pero al final ya no se soportaba más y se optó por ser más individualistas pero siempre y contando con los demás.

Reunirnos el tiempo necesario para realizar el trabajo

Esta es una norma que se ha cumplido muy bien porque cuando quedábamos nos dedicábamos a hacer lo que teníamos planeado. Muchas veces los cafés los tomábamos mientras trabajábamos.

Mirar por el bien del grupo

Es una norma que se ha cumplido en todo momento, porque se ha respetado el bien del grupo. A la hora de realizar los trabajos todo el mundo se ha sacrificado por el bien del grupo, si alguien no quería hacerlo, o simplemente no le importaba no hacerlo, se ha hablado y se ha llegado a un acuerdo por el bien del grupo, y así se han realizado todos los trabajos, no sólo en esta asignatura sino en la de prácticas de Trabajo Social con Casos. Se han repartido las tareas de manera igual a todo el mundo y siempre ha primado el bien del grupo, por encima del personal, sin violar los derechos de los diferentes miembros del grupo.

Comprometernos y llevar a cabo la crónica por un orden rotatorio

Esta norma no se ha cumplido, ningún miembro del grupo ha respetado el orden rotativo. Unos no se han preocupado de hacer las crónicas y otros simplemente han hecho unas pequeñas anotaciones, pero sinceramente nadie ha hecho las crónicas como tal. Es un punto en el que realmente hemos fallado y lo reconocemos.

Así las cosas, llegamos a final del curso. Nuestra satisfacción por haber pertenecido a este grupo queda en este breve resumen de un proceso tan largo como costoso, pero divertido también. Volver a repetirlo en estas últimas líneas no está de más: el humor ha sido no sólo una defensa para protegernos de nuestra incertidumbre como grupo observado, de nuestros miedos, timideces, inseguridades; hemos sabido convertirlo además en un rasgo de nuestra personalidad grupal, reconocido por los demás, que nos ha dado satisfacción. Aprender con gusto es otra manera de aprender; aprender de nosotros mismos ha sido la mejor manera de aprender.

BIBLIOGRAFÍA

Antons, K. (1981): *Práctica de la dinámica de grupos*, Ed. Herder, Barcelona.

Anzieu, D. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Ed. Kapelusz. Buenos Aires.

Bleger, J. (1985): *Temas de psicología (entrevista y grupos)*, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires.

Bowen, M. (1998) *Del individuo a la familia*, Ed. Paidós. Barcelona.

Napier, R. W. et al (1990): *Grupos: teoría y experiencia*, Ed. Trillas, México.

Shaw, M. E. (1986): *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los grupos pequeños*, Ed. Herder, Barcelona.

Watzlawick y otros, *Teoría de la comunicación humana*. Ed. Herder, 1989.

Zamanillo y Kochen, (2000) "La integración social de las personas sin hogar". *Revista Trabajo Social Hoy* n° 28. Ed. Colegio de Trabajadores Sociales de Madrid.

Zamanillo, T. (2002). Tesis inédita leída en Ciencias Políticas y Sociología. UCM. Madrid.

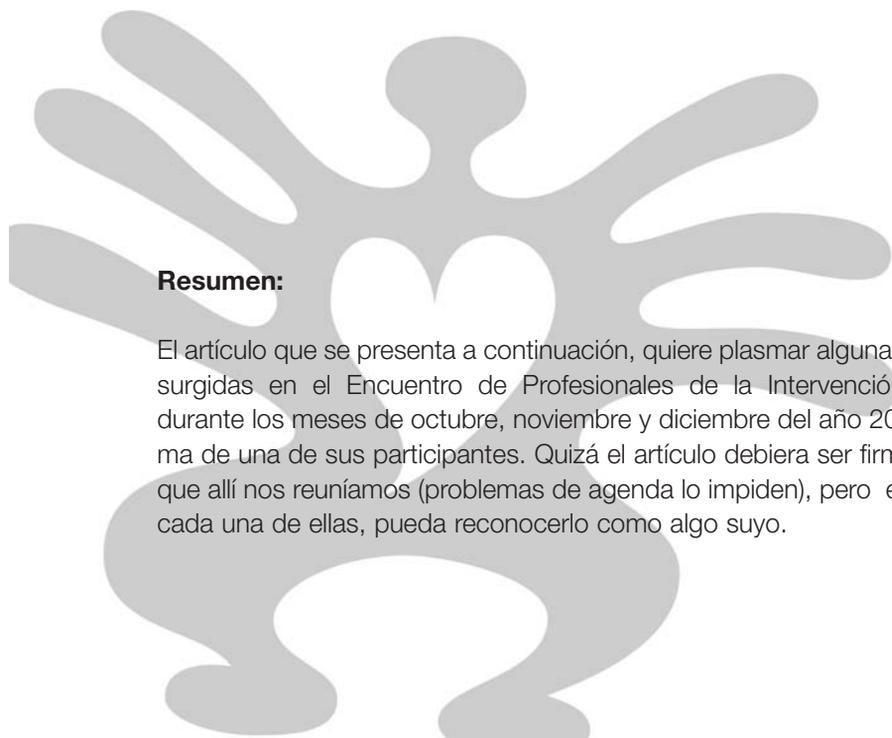
UN CUADRO DE MIL COLORES: GRUPO DE INVESTIGACIÓN- ACCIÓN PARTICIPATIVA

Lola Perea Castro

DTS. Col. n° 1682

Resumen:

El artículo que se presenta a continuación, quiere plasmar algunas de las reflexiones surgidas en el Encuentro de Profesionales de la Intervención Social realizado durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2003, desde el prisma de una de sus participantes. Quizá el artículo debiera ser firmado por todos los que allí nos reuníamos (problemas de agenda lo impiden), pero espero que todas y cada una de ellas, pueda reconocerlo como algo suyo.



1. Formación del grupo

En Septiembre de 2003, la Comunidad de Madrid, por medio de su Consejería de Familia y Asuntos Sociales y en el marco del Plan contra la Exclusión Social, firma un Convenio de Colaboración Técnica con el Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales, de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), para la realización de una **Asesoría a profesionales de la intervención social**, con los siguientes objetivos:

- Conocer las prácticas profesionales (puntos fuertes, déficits, etc.) mediante un proceso de investigación-intervención.
- Examinar la combinación de factores institucionales, profesionales y de la población que determinan la práctica actual para la adopción de nuevos enfoques.
- Coparticipar en la elaboración de nuevas actitudes, estilos vinculares e instrumentos técnicos y metodológicos para diseñar intervenciones eficaces.
- Crear un espacio de reflexión en el cual poder articular el aprendizaje de estrategias con la revisión crítica de las herramientas profesionales fuertemente consolidadas.

Esta Asesoría fue dirigida por Profesorado del Departamento de Trabajo Social, junto con un equipo de colaboradores internos de la U.C.M. y otros externos. Los participantes fuimos seleccionados entre profesionales de la Red Pública de Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid, de acuerdo a unos criterios previos.

La formación y vida del grupo respondía al **método de grupo operativo**, y es esta metodología la que permitió ir co-creando entre todos los partícipes reflexiones acerca de la intervención social, que no partían de teorías estudiadas, sino de la práctica cotidiana de todas las que participamos en él.

2. Grupo operativo

Teresa Zamanillo y Alfonso Rodríguez nos enseñaron, en la práctica, cómo desde este modelo metodológico de grupo se consigue unificar teoría y práctica. “El núcleo metodológico de los grupos operativos es tornar cuestionable lo incuestionable, levantando las barreras que se alzan en el conocimiento directo de la realidad cotidiana profesional por la dificultad que entraña la falta de distancia del campo de trabajo. Éste es un proceso reflexivo de desvelamiento de la conciencia al sumergirse en la complejidad de la realidad social”¹.

La estructura del grupo aparentemente era sencilla: apoyados por lecturas y contenidos teóricos, posteriormente pasábamos a tener grupos de discusión sobre aquellos interrogantes que el propio grupo marcara. Previamente, todos los participantes nos dividimos en tres grupos, de tal forma que mientras uno de éstos debatía, los otros dos nos convertíamos en observadores activos, junto con el propio asesor grupal. Así, era el propio grupo quien se auto-organizaba, quien marcaba no sólo contenidos sino también relaciones entre los miembros del grupo, modelos de discusión, etc. Este modelo de investigación-acción participante nos llevó a reflexionar cómo incorporarlo como actitud ante la vida ya que es imposible separar la actitud personal de la profesional (todo “yo” entra en juego en la vida).

En el grupo nos encontramos quienes comenzaban sus primeras andaduras, sus primeros contratos (incluso enfrentados a la precariedad laboral que a todos nos afecta), con quienes vieron nacer y participaron en la configuración actual de los Servicios Sociales. Al mirarnos, pudimos contemplar el pasado, el presente y, ¡quién sabe! si el futuro de nuestra profesión.

Y así, la reflexión que inicialmente nos reunió (la intervención social en los procesos de exclusión) se fue convirtiendo en una reflexión más amplia acerca de los modelos de intervención, los Servicios Sociales en la Red Pública y el Trabajador Social. De la práctica más cotidiana fue surgiendo una teoría compartida por el grupo que llevó a la toma de conciencia de muchos aspectos olvidados o no reconocidos por muchas de nosotras. Ya Teresa Zamanillo, señala en su Tesis acerca del Modelo Operativo que, “este método de asesoramiento y apoyo a los profesionales, es una manera de luchar contra el *burn out*, al tener la posibilidad

¹ Zamanillo, Teresa. Tesis Doctoral, 2002

de reflexionar sobre determinados síntomas que afectan a los trabajadores sociales, tales como las identificaciones con el sistema cliente, la complejidad de las relaciones entre el sistema profesional y el sistema institucional que generan tensión, malestar, desesperanza, apatía, pesimismo, etc., se ha tenido la posibilidad de hacer una elaboración postgrupo.”²

Esta experiencia grupal nos permitió un tiempo para la reflexión, un tiempo para pensar, que todos señalamos y echábamos de menos; el grupo ha propiciado la posibilidad de mirarnos un poco a nosotros mismos, tal vez un tiempo para poner un poco patas arriba nuestra profesión, nuestra tarea, y desde ahí construir con las ilusiones renovadas. Se nos dio la oportunidad de la reflexión para enriquecer la práctica, y la tomamos, ¡vaya que sí! y nos enriquecimos. Por ello, se pusieron sobre la mesa algunos de los **problemas** que más nos preocupaban:

- La **falta de tiempo** para el análisis, la reflexión, la supervisión del trabajo diario.
- La **externalización** de mucha parte de nuestro trabajo, dejando la intervención social para otros operadores sociales. El Trabajador Social, sobre todo de zona, queda en un gestor de recursos públicos. Se están creando muchos dispositivos especializados alrededor de los Servicios Sociales y, a la vez, se dota cada vez menos a los Servicios Sociales Generales. Esto no permite la profundización de las valoraciones: existe la posibilidad de “derivar” rápidamente y así se hace, a veces de forma mecánica. La existencia de recursos nunca debería poder sustituir al recurso natural que supone el trabajador social (tampoco lo contrario).
- El uso de las **ayudas económicas** como instrumento para esconder/escondernos la verdadera demanda. Desde una mirada relacional, ¿cronificamos nosotros a las denominadas “familias crónicas”?
- La **falta de motivación** en los profesionales para el quehacer diario.
- **Resistencias** a romper dinámicas establecidas en los centros de trabajo.
- **Falta de ilusión** como equipo.
- **Falta de coordinación** o dificultades para ello con otras instituciones con las que se hace necesaria la intervención conjunta.
- **Aislamiento**, soledad.
- **Autosuficiencia**, etcétera.

² Op. Cit., 2002

Quizá por primera vez para algunos, quizá nuevamente para otros, hablamos de aspectos tan importantes para los profesionales como la honestidad, la transparencia en la relación de ayuda; la necesidad, en muchos casos, de metacomunicar sin miedo, de hablar acerca de lo que pasa en la relación usuario/cliente; hablamos de cómo podernos cuidar a nosotros mismos, para así cuidar también al que tenemos enfrente, de cuánta compasión proyectamos en los otros y qué poca en nosotros. Juntas supimos crear verdaderos momentos de cuidado en los Equipos de Trabajo.

Interesante y novedoso, para mí, fue la reflexión acerca del Trabajo Social como un arte y del Trabajador Social como artista, compartiendo conceptos con ellos: “el arte como instrumento de transformación de la realidad”. Esto nos permitió una mirada diferente a la institución en donde cada una trabaja:

- **Existe** la posibilidad de imaginar una forma alternativa de desarrollar nuestro trabajo (no hay cambio sin deseo). La posibilidad de imaginación nos llevará a la tendencia a su realización y sólo desde ahí podrá darse la satisfacción y el bienestar. **Necesitamos trabajar con la imaginación y el deseo.**
- Para tomar conciencia de dónde estamos y qué queremos, necesitamos abrirnos al acto de creación, **inventando** nuevas ideas y posibilidades para mejorar la acción y ampliar nuestro poder de captación y transformación de la realidad.
- La **implicación** es el único camino para aprender: responsabilizarnos y comprometernos en la mejora de la realidad.

Un análisis del más puro “aquí y ahora” que permitió reconocer nuestras parcelas de “poder”, más allá de las dificultades permanentemente planteadas, e impulsarnos a la posibilidad de **colaborar en la producción de cambios**, no sólo en las instituciones con las que trabajamos, sino también en las personas con las que nos vamos encontrando en nuestro quehacer profesional. Este tema fue ampliamente discutido (¿tendrá que ver con un “tabú” de los Trabajadores Sociales?) y enfocado desde distintos puntos de vista; concluyendo cómo, reforzar el **poder** del otro (de la persona que tenemos enfrente) pasa por reforzar el nuestro propio. Necesitamos del poder para transformar la realidad, ser conscientes que lo tenemos y no ocultarlo ni a nosotros ni al otro; **recuperarlo**, porque lo hemos tenido tanto a nivel micro como macro-social. Si uno se plantea la posibilidad de transformar el mundo, hay que hablar de poder, de voluntad de poder, y saber que esto nos responsabiliza y compromete muchísimo frente al otro y **frente a nosotros mismos.**

Finalmente, el cansancio y el desánimo de algunas se unió a la ilusión de otras, pintando así un cuadro -entre todas- lleno de los más variopintos colores: el gris de la rutina se unió al amarillo de la luz, al rojo de la fuerza, al negro de las presiones laborales, al azul de la serenidad... Muchos colores se me han quedado en la paleta (perdonad a las que compartisteis estas reflexiones conmigo), y sobre todo muchos matices. Esto ha pretendido ser sólo una pequeña parte de la obra de arte que supimos construir entre todas.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, R. E. y Carter, I. (1994): *La conducta humana en el medio social, Enfoque sistémico de la sociedad*, Gedisa, Barcelona.

Antons, K. (1981): *Práctica de la dinámica de grupos*, Ed. Herder, Barcelona.

Anzieu, D. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Ed. Kapelusz. Buenos Aires.

Bleger, J. (1985): *Temas de psicología (entrevista y grupos)*, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires.

Bowen, M. (1998) *Del individuo a la familia*, Ed. Paidós. Barcelona.

Coletti, M. y Linares, J. L. (1997) *La intervención sistémica en los Servicios Sociales ante la familia problemática*. Paidós, Barcelona.

Cuadernos IMI nº 2 "La Integración" y nº 3 "La Exclusión". Consejería de Integración Social. C.M. 1992.

Freire, P. (1978): *La educación como práctica de la libertad*, Siglo XXI, Madrid.

Gabarrón, L. et al. (1994): «Investigación participativa», *Cuadernos Metodológicos*, nº 10, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

Howe, D. (1999) *Dando sentido a la práctica*. Ed. Maristain, Granada.

Ley y Reglamento de la Renta Mínima de Inserción, de la Comunidad de Madrid , 2001 y 2002.

Memoria 2002. Consejería de Servicios Sociales. Comunidad de Madrid.

Minuchin y Colapinto. *Pobreza, Institución y Familia*. Amorrortu editores. Buenos Aires.

Minuchin, S. et al. (1992): *Técnicas de Terapia Familiar*, Paidós, Barcelona.

Molleda, E. (1999) "La intervención social a partir de una demanda económica en Servicios Sociales Generales". *Revista de Cuadernos de Trabajo Social* nº 12. Escuela Universitaria de Trabajo Social UCM. Madrid.

Napier, R. W. et al (1990): *Grupos: teoría y experiencia*, Ed. Trillas, México.

Pichon-Rivière, E. y Pampliega, A. (1985): *Aprendizaje del rol de observador de grupos*, Ed. Cinco, Buenos Aires.

Plan contra la Exclusión Social de la Comunidad de Madrid 2002-2006.

Rodríguez, A. y Zamanillo, T (1992) "Apuntes para una valoración diagnóstica". *R. T.S.* nº 127 de Barcelona.

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter*. Anagrama. Barcelona.

Sennett, R. *El respeto*. (2003). Ed. Anagrama. Barcelona.

Shaw, M. E. (1986): *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los grupos pequeños*, Ed. Herder, Barcelona.

Stierlin, H. (1997). *El individuo en el sistema*. Ed. Herder. Barcelona.

Watzlawick y otros, *Teoría de la comunicación humana*. Ed. Herder, 1989.

Zamanillo y Kochen, (2000) La integración social de las personas sin hogar". *Revista Trabajo Social Hoy* nº 28. Ed. Colegio de T.S. de Madrid.

Zamanillo, T. (2002). Tesis inédita leída en Ciencias Políticas y Sociología. UCM. Madrid.

Zamanillo, T. Rodríguez, A. y Nogués, L. (2003). "Entre el Trabajo Social y la Política Social". *Revista Trabajo Social Hoy* nº 28. Ed. Colegio de Trabajadores Sociales de Madrid.

TRABAJO SOCIAL CON GRUPOS. UN PROCESO DE VINCULACION A TRAVES DEL ARTE

A todos los artistas que crearon esta experiencia.

Belén Arija Gisbert

Diplomada en Trabajo Social.
Profesora Asociada de Trabajo Social con Grupos en la
Escuela Universitaria de Trabajo Social. Universidad
Complutense de Madrid.
Terapeuta Gestalt e Integrativa de grupo e individual.
Formadora de trabajadores sociales en ejercicio.

Resumen

Con este artículo pretendo exponer aspectos significativos de la experiencia de los grupos de artesanía desarrollados en la Asociación Realidades desde 1997 hasta 2003, con personas sin hogar. Me refiero a una experiencia propia de Trabajo Social con Grupos, al no ser conceptualizada ni desarrollada como una iniciativa de trabajo ocupacional, únicamente. Lo más importante no estaba en hacer una gran obra de arte, ni pasar el rato entretenidos sin más, sino en seguir creando contextos de pertenencia y de competencia valiosos que posibilitaran el trabajo de aspectos personales y relacionales. Además de servir para desarrollar las capacidades creativas y expresivas y la sensación de valía, de las personas que formaban parte de estos grupos. Mi pretensión es también contribuir a la revitalización del trabajo social con grupos, como un ámbito privilegiado para incrementar la inclusión social, con el desarrollo de aspectos tan importantes como la pertenencia, la confianza, el reconocimiento, la autonomía, la reciprocidad y el apoyo.

TRABAJO SOCIAL CON GRUPOS: DE LA SOLEDAD A LA PERTENENCIA

Este artículo, basado en mi experiencia de Trabajo Social con Grupos con personas sin hogar en relación con la creación artística, lo escribo estando ya fuera de la Asociación Realidades. Estuve trabajando en el proyecto para personas sin hogar desde Septiembre de 1993 hasta Enero de 2004 como trabajadora social de casos y grupos. En primer lugar quiero señalar, que el apoyo institucional, del equipo de la Asociación Realidades para la realización de esta experiencia de grupo ha sido fundamental, porque nada hubiera podido hacerse sin el respaldo, el apoyo y la definición conjunta por parte del equipo de trabajo. Que el Trabajo Social con Grupos tome su espacio dentro del trabajo social, depende también de la confianza y el esfuerzo que quieran poner las instituciones para que este ámbito tome su lugar necesario. La Asociación Realidades es un modelo positivo de esfuerzo e interés en este sentido. También es responsabilidad de los trabajadores sociales querer ampliar y enriquecer su formación para saber analizar y conducir grupos de forma rigurosa.

Participé dentro de la Institución en la transición del IMI (Ingreso Madrileño de Integración) a la RMI (Renta Mínima de Inserción), en el comienzo de la aplicación de la RMI, y en casi todo el tiempo en el que el proyecto para personas sin hogar fue un proyecto IMI. -Acercar el Ingreso Madrileño de Integración de la Comunidad Autónoma de Madrid a las personas sin hogar-, lo cual incluía tanto una prestación económica, como la obligación de mantener un acompañamiento individual por parte de un trabajador social. En Realidades se ha tenido siempre un talante enormemente reflexivo y respetuoso con los ritmos y procesos de las personas que piden ayuda; se trabaja *mirando* a las personas, reconociéndolas, con mucho respeto. Dice Sennett que “la falta de respeto, aunque menos agresiva que un insulto directo, puede adoptar una forma igualmente hiriente. Con la falta de respeto no se insulta a otra persona, pero tampoco se le concede reconocimiento; simplemente *no se la ve* como un ser humano integral cuya presencia importa.” (SENNETT, R 2003: 17.) De ahí que muchas veces en los Servicios Sociales se diseñen los objetivos y las líneas de intervención sin contar con la opinión y el consentimiento de los clientes, y esto es una absoluta invasión y falta de respeto que a veces se produce. La filosofía del IMI, y de otras muchas ayudas que se ofrecen actualmente, implicaba el hecho de suspender la ayuda si la persona no aceptaba ese apoyo o “seguimiento” individual por parte del profe-

sional. El manejo de esta relación de poder, que es ineludible, por parte de los trabajadores sociales, la propuesta de relación basada en la confianza o en el control, su forma y su fondo, puede variar dependiendo de la actitud del profesional y de los planteamientos ideológicos de la institución. Durante los diez años que trabajé en Realidades analizando y conduciendo grupos, no se utilizó el poder para obligar a ninguna persona a participar en un grupo en contra de su voluntad. Este talante o planteamiento de un equipo de trabajo nos habla del respeto a la libre decisión de las personas que reciben ayuda, sobre el contenido y la forma que quieren darle al proceso de mejora de su situación.

Una de mis tareas centrales fue la coordinación de grupos socioeducativos y socioterapéuticos: tertulias, grupos de encuentro, de actividades culturales, de ocio y tiempo libre, de artesanía; grupos abiertos y semicerrados. Fueron años de reflexión, investigación y definición de un contexto fundamental de intervención para personas que perdieron, en la mayor parte de los casos, su entramado relacional de referencia y contextos saludables a los que pertenecer. ¿Qué hay de homogeneidad en un colectivo tan heterogéneo como el las personas sin hogar? El denominador común está en la carencia de apoyos emocionales sólidos, en la falta de medios económicos propios (de trabajo y vivienda), y en muchos de los casos carecen de metas y significaciones que den sentido a sus vidas. Si con un mínimo de confianza se pregunta a cualquier persona sin hogar sobre cómo se siente, posiblemente escucharemos una y otra vez decir: “Lo he perdido todo”, “no tengo nada propio”, “no tengo a nadie”, “no valgo para hacer nada”, “me siento solo”, “me siento perdido” “no tengo a quien recurrir”. Por ello me parece especialmente valioso trabajar a través de los grupos lo que tiene que ver con la revinculación, con la pertenencia, con la confianza, con el apoyo mutuo, con la reciprocidad. Sabemos por experiencia que generar espacios de relación basados en la confianza, crear contextos de referencia significativos es enormemente importante para personas que no suelen tener lugares dignos a los que acudir, ni vínculos de confianza con los que contar. No sólo debemos creer que la inclusión pasa por lo laboral, por el empleo, por lo económico. Creo que esta creencia tan extendida en el trabajo social ha hecho que se constituyan experiencias de grupo orientadas en esta dirección; ésto habla de “los valores culturales” de una profesión, influidos a su vez por las creencias mercantilistas del sistema social más amplio. Cabe pues reflexionar y preguntarnos por la importancia de la inclusión social, por la integración a través de la dimensión relacional, de la pertenencia, de la solidez en los vínculos. Esta ha de ser, a mi modo de ver, una de las metas centrales del trabajo social con grupos. Recuerdo ahora, con especial afecto y admiración, otra experiencia de grupo que tuvo lugar en la Asociación Realidades “el Taller de Saberes Varios” coordi-

nado por Isabel Herrero que tenía en el trasfondo este talante de buscar el compartir, el enriquecimiento recíproco, de abrir ventanas a la revinculación, al conocimiento, entre otros aspectos. Ojalá que algún día ella se anime a escribir este valioso trabajo de grupo.

Decido exponer aspectos significativos de la experiencia de los grupos de artesanía, por haber nacido como una experiencia propia de Trabajo Social con Grupos, y por no conceptualizarse ni ejecutarse como una iniciativa de trabajo ocupacional únicamente. He preferido siempre llamarle grupo de artesanía mejor que taller; grupo me remite a personas, a encuentro, y taller lo asocio a las herramientas materiales. Esto último es sólo una percepción mía. A la vez es cierto, que los conceptos no dejan de ser expresiones que encierran posicionamientos ideológicos. Deseo además, con este artículo, animar a los trabajadores sociales a que puedan aportar las propias capacidades, la propia creatividad personal, si coincide con las motivaciones de los clientes con los que estén interviniendo, con el fin de enriquecer los procesos de acompañamiento. Las artes son diversas y el conocimiento personal de los profesionales es enormemente rico. Digo artes en sentido amplio, en sentido real y metafórico.

Me voy a referir en este artículo a grupos semicerrados (en estos grupos son siempre las mismas personas las que participan, incorporando personas nuevas en la medida en que otras salen del grupo). Muchos de los aspectos que voy a tratar sirven para otro tipo de experiencias grupales, ya que hay fenómenos generales que se suceden en los grupos sea cual sea la actividad concreta que se realice. Rivalidades o luchas de poder, por ejemplo, aparecen en un grupo de personas sin hogar y en un equipo interdisciplinar de una institución, por ejemplo, en una pandilla de barrio y en un grupo de ejecutivos de gran empresa de cualquier Torre de la Castellana. Un grupo es un sistema, con una estructura, con una dinámica y un proceso; con unos elementos en estrecha interrelación. Pongamos pues una mirada circular, abierta y generalista.

Describir una experiencia entraña ventajas y riesgos, porque como dice Geertz (1987), en relación con la descripción antropológica, ésta es una especulación elaborada, un esfuerzo intelectual, el cual posibilita ordenar lo observado y lo experimentado, y a la vez es una interpretación de la interpretación de lo que dicen y hacen los miembros de un grupo. Cuando nos acercamos a la realidad seleccionamos lo que vemos, aplicamos marcos de sentido, y en el mejor de los casos introducimos conscientemente modelos teóricos. No vienen los hechos al pensamiento sin más, sino que el pensamiento se dirige a la realidad. Hacemos una interpretación de segundo o tercer orden. La práctica es mucho más amplia

y rica que lo que una descripción, por muy rigurosa que sea, pueda ofrecer. El mapa no es el territorio, el mapa sirve para orientar y el territorio es la realidad misma. Pero necesitamos de mapas para no perdernos. Popper (1982) nos señala que tendremos que tener en cuenta que el pensamiento es limitado, y la teoría es como una red que lanzamos al agua (la realidad), los agujeros de esta red atraparán ciertos peces y no otros (dependiendo del tamaño) lo cual no quiere decir que lo que queda fuera de la red no exista. Con esta metáfora queda claro que recortamos la realidad. La observación, la interpretación y la descripción son actos limitados. Aún así, es necesario poner nombre a la experiencia, a nuestros marcos de significado y valerlos de la teoría para acercarnos a la realidad con una mirada orientada, ordenada, elaborada conceptualmente, sistemática; a la vez teniendo la conciencia de que poner el acento en unos elementos de análisis implica no ponerla en otros. De este modo pretendo describir la experiencia de estos grupos haciendo hincapié en aspectos que a mi modo de ver son significativos, aún sabiendo que en el tintero voy a dejar otros. Algunos de estos planteamientos los he repetido en escritos anteriores, pero como bien dice Jesús Ibáñez (1994: VII) "las repeticiones son ventanas a través de las cuales los diferentes textos se comunican"

La interacción de los individuos en el seno de pequeños grupos y la comunicación dentro de los grupos siguen unos procesos a los que es preciso atender. Se impone la flexibilidad, la apertura y la creatividad. Incorporar, por ejemplo, el arte al trabajo social (modelos, métodos y técnicas para trabajar con él como puede ser el zen, o aspectos de la arteterapia) constituyen, si se utilizan adecuadamente, alternativas complementarias a lo más clásico y ortodoxo que se viene utilizando. Se impone la necesidad de ser creativos en la reconstrucción de nuestra identidad profesional, en los planteamientos y modos de hacer el trabajo social. Ser sólo gestores depende también de los posicionamientos de los trabajadores sociales. Introducir el arte es sólo un ejemplo, hay muchas vías novedosas por abrir. Que cada cual reflexione desde su ámbito en lo que puede incorporar.

Defiendo un enfoque integrativo para el trabajo social con grupos, que incluye diferentes modelos y aportaciones de distintos autores. No hablo de eclecticismo, hablo de integración. En primer lugar entiendo el grupo como sistema, el cual no puede conceptualizarse como un sumatorio de individualidades, sino como un todo distinto a la suma de sus partes. Para analizar y orientar la comunicación me valgo de la teoría de la comunicación del modelo sistémico. La dinámica de grupos de enfoque humanista (Gestalt, Grupos de Encuentro Rogerianos) me sirve para observar e intervenir en las necesidades individuales de los miembros del grupo, y para atender a lo que parte de cada individuo en el aquí y

ahora. Señala López Yarto que el mero hecho de que percibamos la posibilidad de pertenecer a un grupo hace surgir en nosotros sentimientos, temores, deseos, necesidades. Las teorías humanistas se centran en lo que pasa en el interior de cada persona. En otra dirección la dinámica de grupos del modelo interaccional, la desarrollada por Kurt Lewin y otros autores, me orienta en lo relativo a la interacción entre las personas, pertenencia, poder y afecto: (inclusión-exclusión dominio-sumisión, atracción-rechazo) como tres pilares que nos dan cuenta de lo relacional. En otra dirección, cabe destacar la mirada analítica de Bion, que pretende acercarse al grupo viéndolo como una totalidad, en el cual se reviven y actualizan aspectos inconscientes comunes a todos los miembros. Es lo que López Yarto denomina fuerzas grupales; el grupo desde este modelo es sobre todo un lugar donde se reproducen inconscientemente antiguas experiencias infantiles, gestadas en el núcleo familiar. (LOPEZ YARTO, 1997). Las hipótesis de Bion o los planteamientos de Pichón Rivière, nos orientan para mirar desde este prisma de influencia psicoanalítica. En un grupo se puede observar también otro tipo de fuerzas que son las que nacen de la cultura, los introyectos culturales, las creencias, los valores. Además de poder observar la cultura que específicamente cada grupo va creando.

La importancia que cada vez más va tomando la Antropología Social en mi Esquema Conceptual Referencial Operativo, me permite incorporar una mirada que trasciende el individualismo propio de la psicología. Es ineludible el peso que la sociedad y la cultura imprimen en las personas y en los grupos. Antes de plantearnos la tarea de la intervención social es fundamental que podamos acercarnos a una comprensión más global del mundo en el que vivimos. Vivimos en una realidad social donde la competitividad, la desigualdad, la individualización y la reducción de los vínculos afectivos estables son realidades evidentes. La soledad es uno de los males de nuestro tiempo. Giddens nos recuerda que “Es preciso hallar un equilibrio entre las libertades individuales que todos valoramos en nuestra vida individual y la necesidad de establecer relaciones estables y duraderas con otras personas.” (Giddens 2001: 261) Por ello creo que se impone la revitalización del trabajo social con grupos como un contexto fundamental para restituir las relaciones y donde hacer efectivos aspectos tales como la inclusión, la pertenencia, la comunicación, el apoyo y la reciprocidad, entre otros. Lo repito una vez más y con toda la conciencia, para que cale hondo en los planteamientos de los profesionales y de las instituciones.

El hecho de analizar y conducir un grupo es una tarea enormemente compleja. Es todo un arte lleno de complejidades. No se trata sólo de “ver” y “hacer”, el ver espontáneo nos lleva a volver a ver lo conocido, a “rever” lo prejuizado. Se trata

de mirar, de poner una mirada construida teóricamente que nos oriente en el descubrir lo no previsto, para poder intervenir y reorientar hacia el objetivo del grupo. Los trabajadores sociales debemos tener muy presente que formamos parte del sistema en el que intervenimos, por ello debemos autoobservarnos e incidir sobre nosotros mismos a la vez que observamos e intervenimos con el grupo. El coordinador es parte integrante, es miembro del sistema de comunicación que observa, del que participa e interviene. Afecta al grupo y es afectado por el grupo. De la misma forma sucede en la intervención individual y comunitaria. Más allá del ámbito no debemos olvidar nuestra influencia, de ahí que insista en la responsabilidad de la autoobservación y de la supervisión. Señala Martorell “que la cibernética de segundo orden (entre otras teorías) se centra en el papel del sistema observador como constructor de la realidad observada: de este modo toda observación es autorreferencial”. (MARTORELL; 1996: 125.) En este sentido el discurso de la neutralidad, de la distancia mal comprendida, es insostenible en Ciencias Sociales y por tanto en el Trabajo Social. Somos parte del sistema de ayuda profesional. De ahí que como indica Bourdieu (1976) desde la Sociología, sea necesario “hacer rupturas para construir e investigar el objeto de estudio” y en trabajo social, además, para intervenir con él. Y lo primero que alerta el autor es la ruptura con el sentido común, porque es muy fácil que “se nos cuele” esa forma sesgada de construir la realidad, empañada de introyectos culturales. No podemos analizar ni conducir grupos desde el conocimiento espontáneo e ingenuo. Se requiere de mucha formación y de tener la mirada muy atenta para analizar las fuerzas que intervienen en el plano subyacente de la dinámica. Para esclarecer las “agendas ocultas”.

Conducir un grupo de orientación laboral, por ejemplo, no se basa sólo en centrarnos en la tarea explícita de lo que hay que hacer para encontrar trabajo, no vale únicamente aplicar técnicas de búsqueda de empleo, sino que se impone a la vez reorientar la marcha del grupo para finalmente conseguir el objetivo, o los objetivos concreta y explícitamente planteados. Si no observamos el “cómo hacen” los miembros del grupo, el “para qué”, si no definimos con el grupo explícitamente el objetivo común, si no reorientamos las necesidades y actitudes individuales, si no analizamos la comunicación como expresión de lo relacional, y aquellos aspectos del inconsciente y de la cultura grupal poniendo una mirada circular, es muy posible que el grupo se instale en una fase de dependencia; o en un momento rivalidad o de “ataque-fuga” como diría Bion, y de este modo no consiga viajar hacia la interdependencia, hacia la cohesión, que es la “vía regia” hacia el objetivo del grupo. Por tanto analizar e intervenir sobre elementos estructurales (como son los objetivos, las normas y los roles) y sobre el proceso del grupo con elementos como la comunicación, la cooperación y la competencia,

los procesos de negociación y toma de decisiones, entre otros, estaremos interviniendo superficialmente y veremos cómo, y sin saber bien por qué, los grupos se desintegran, se enfrentan, y se vuelven más tóxicos que nutritivos.

El objetivo grupal es el norte o la brújula que debe guiarnos para orientar al grupo, porque como Schopenhauer nos recuerda: “no hay viento favorable para quien no sabe a dónde va”, por tanto distinguir entre los objetivos individuales y los grupales de forma explícita, así como ayudar al grupo a alcanzar su objetivo es la tarea básica de un coordinador. Ayudar a establecer las normas, a develar las que son implícitas y redefinirlas si fuera necesario, a reconducir los roles para que no se hagan excesivamente rígidos y obstaculizadores, a comprender y reorientar los procesos de comunicación atendiendo no sólo a los contenidos sino a lo que expresa en torno a los vínculos, son, entre otros, los cometidos que tiene un coordinador, y que como decía, van más allá de la actividad concreta que se esté realizando. La tarea no es sólo la tarea explícitamente dada, sino la tarea de conducir un barco con sus tripulantes, la tarea de ayudar a esclarecer las ansiedades básicas, como nos enseña Pichón-Riviére, y esto es responsabilidad del trabajador social saber hacerlo. El coordinador, ante todo, debe estar presente, es decir, con toda su atención en el aquí y ahora. No se puede llevar un grupo y a la vez coger el teléfono y a la vez abrir la puerta, por ejemplo. Es muy típico de las instituciones pedir a los profesionales que realicen simultáneamente varias tareas a la vez. Por tanto, poner una atención presente a lo que pasa aquí y ahora es condición necesaria e imprescindible. El coordinador debe asumir su papel y con esto me refiero a coger su autoridad dentro del grupo para ayudar a alcanzar los objetivos propuestos. Si un capitán de barco abandona el timón, la nave y sus tripulantes navegarán a la deriva y posiblemente no llegarán al puerto que se proponían llegar. En este sentido el coordinador tiene una función directiva, en el sentido de orientar y reconducir, además de tener una función estimuladora, que es la que toma para ayudar a desbloquear y estimular capacidades. Una función esclarecedora o interpretativa de lo que acontece en el proceso y la dinámica del grupo. A la vez interviene indirectamente, realizando tareas fuera del grupo: programando, buscando materiales, realizando gestiones necesarias, analizando, sistematizando y supervisando el trabajo etc. El coordinador debe transmitir con claridad las normas institucionales como pautas que regulan la convivencia. Debe saber moverse en actitudes que vayan del apoyo a la confrontación. Y para esto no caben recetas, cabe formarse en modelos que ayuden a profundizar sobre el estudio de los grupos y a desarrollar estas actitudes dentro de cada acontecimiento que se presente.

Antes de desarrollar algunos aspectos de esta experiencia concreta quiero decir que en el transcurso de diez años de trabajo llevando grupos con personas sin

hogar comprobé que de nada servía obligar a las personas a participar en grupos sin que existiera motivación y sentido para ello. Creo con convicción que las personas tienen el derecho a saber qué pretendemos con el trabajo que realizamos, y a tomarse su tiempo para emprender caminos nuevos; y a ser ellos quienes elijan hacia donde quieren ir, es decir, marcar los objetivos con ellos y no para ellos. Tener la honestidad de ser transparentes en la relación y en las intenciones que tengamos con el trabajo que realizamos. Acompañar es ir al lado, al ritmo de las personas. A la vez veo necesario que todo usuario de un servicio mantenga siempre un trabajador social de confianza, la referencia estable de un profesional. Por último decir, que el hecho de derivar a un grupo, es todo un trabajo de preparación que requiere tiempo y elaboración de expectativas, temores, necesidades, objetivos, dentro del trabajo de casos. Por tanto una derivación a un grupo no debe convertirse en un chantaje, en un acto de mandar a la deriva, o en un sutil desentendimiento. Debe hacerse con el pleno consentimiento y convencimiento por parte de las personas que piden ayuda, pues les pertenece el poder de decidir lo que concierne a sus vidas.

GRUPOS DE ARTESANÍA

Nacimiento, definición y encuadre

Todo comenzó en el año 97 una mañana coordinando la “sala abierta”. Se trataba de un contexto grupal de baja exigencia donde se ofrecía un espacio al que acudir para poder estar, charlar, leer la prensa, sin que existiera un compromiso regular de asistencia. Un lugar abierto para un importante número de personas, las cuales acudían con expectativas y necesidades diversas: buscaban confianza, apoyo, comunicación, compañía, abrirse a los demás, encontrar amigos, evadirse o refugiarse, no pasar frío, tomar café, leer tranquilamente, descansar, encontrar un lugar de referencia, desahogarse, soltar sus tensiones etc. Unos días podían juntarse cinco o seis personas, y otro día encontrarse diez o quince personas a la vez, por poner un ejemplo. Podía suceder que no fueran las mismas personas las que acudían a diario, aunque normalmente existía un subgrupo que venía todos los días y que hacía de este espacio su contexto cotidiano de referencia

Por otro lado, señalar que el arte, la pintura y la artesanía concretamente, son aspectos incorporados en mi vida personal desde mi infancia, y hasta ese momento no pensé que podían introducirse en el trabajo social como herramientas que apoyaran los procesos de intervención.

Aquella mañana de la que hablo, se encontraban cinco personas en la sala abierta. Un hombre que venía diariamente hacía dibujos copiados o inventados a bolígrafo sobre folios en blanco. Manifestaba su inseguridad y vergüenza porque según él “no sabía dibujar” y a la vez reconocía que era algo que le gustaba hacer. Sus condiciones vitales eran muy precarias y no se sentía con confianza para atreverse a participar en un grupo de pintura de un centro cultural, por ejemplo. Las personas que estaban reunidas aquel día, eran cinco, formaban parte de un subgrupo vinculado a este hombre del que hablo y solían acudir cotidianamente a la sala abierta. En aquel momento se me ocurrió coger un jarrón que estaba en la sala y les invité, por un rato, a jugar con las luces y las sombras, con un lápiz y un papel. A ellos les pareció bien. Movía la figura, la cambiaba de lugar y así pasamos una hora abiertos al misterio del claroscuro e imaginando figuras que dejaban entrever las sombras y las luces, como cuando se juega a ver las imágenes que forman las nubes en el cielo. A la vez aparecían muchos aspectos relacionales entre ellos y en cada uno, sus miedos, sus deseos, comparaciones en cuanto a sus capacidades, movimientos hacia el apoyo, hacia la crítica y la auto-crítica, hacia el reconocimiento. Al día siguiente, otra persona que participó de la experiencia del día anterior, propuso que imagináramos figuras a partir de una lámina de Van Gogh que había colgada en la sala. Me sorprendió la motivación que expresaban para continuar imaginando, y la enorme creatividad que desplegaban. En mi cabeza, comencé a gestar la idea de ver la posibilidad de configurar un espacio fuera de la sala abierta, donde poder seguir potenciando su creatividad, a través de la pintura u otras técnicas artesanales. Compartí con el equipo mi inquietud de ofrecer un espacio diferenciado de la sala abierta, en principio, donde realizar “trabajos manuales”, no como un fin en sí mismo, sino como un medio para alcanzar otras metas. Del equipo de Realidades recibí el apoyo y la confianza para poner en marcha y coordinar esta experiencia.

Lo más importante no era hacer un buen jarrón, ni pasar el rato entretenidos únicamente, sino seguir creando contextos de pertenencia y de competencia valiosos que posibilitaran el abordaje de aspectos personales y relacionales. Esto, como vengo reiterando, forma parte del sentido del trabajo social con grupos. Además de desarrollar sus capacidades creativas y expresivas y su sensación de valía.

De aquel comienzo espontáneo se pasó a la formalización y encuadre de lo que más tarde se llamó “Grupo de Artesanía”, la experiencia fue madurando con el paso de los años.

Durante casi siete años pasaron aproximadamente 35 personas, todas atendidas desde el proyecto para personas sin hogar de la Asociación Realidades. Algunos

(la mayor parte fueron hombres) se mantuvieron varios años dentro del grupo, otros permanecieron sólo unos meses. Los llamo grupos semicerrados, por lo que se refiere al flujo en el tiempo de entrada y salida de personas. Lo cual implicaba que permanentemente se tuviera que elaborar las salidas y las entradas para que no fueran vividas como un nuevo abandono. De estos dos aspectos vamos a hablar más adelante. El número idóneo de personas en el grupo era de 6 miembros, debido al pequeño espacio físico en el que se trabajaba y a la intención de ofrecer calidad en la intervención. Hay que tener en cuenta que en ocasiones se incorporaban personas con un grave deterioro psicosocial, con trastornos mentales, con dependencia del alcohol, entre otros problemas, y al ser conducido por una sola profesional era imprescindible que el número de participantes fuera limitado. Procurábamos que siempre hubiera en el espacio contiguo otra trabajadora social por si se requería apoyo para abordar algún conflicto o incidente crítico que pudiera presentarse. Afortunadamente, este apoyo sólo fue necesario en contadas ocasiones. Aún así, cabe decir que existieron momentos de mucha tensión, grupos instalados en la tarea de cooperar para boicotear cualquier intento de avance; otros grupos, la mayoría, tendieron a la cooperación y a la cohesión enriqueciendo enormemente los procesos individuales y el propio proceso del grupo. Dicho sea de paso que el conflicto es algo inherente a todo grupo, es el motor del cambio, y no se trata de taparlo o eludirlo, sino de esclarecerlo y ayudar a su resolución.

Los primeros cinco años trabajábamos en el mismo espacio donde se realizaba la sala abierta, una o dos tardes a la semana (dependiendo del encuadre) Este era un lugar de paso, de espera, enormemente impersonal. Un contexto poco adecuado por la escasa intimidad que proporcionaba. Las limitaciones y precarias condiciones del espacio del local de la Asociación Realidades, constituyó un importante problema institucional durante mucho tiempo. Los dos últimos años redefinimos los espacios y pudimos trabajar en una sala pequeña independiente de la sala abierta. Se notó claramente que un contexto adecuado, tranquilo y libre de interrupciones, facilitaba enormemente la evolución del grupo: la confianza, la pertenencia al propio espacio, la concentración, la intimidad, la cohesión. Probamos diferentes encuadres a lo largo del tiempo. Una tarde a la semana durante dos horas. Dos días en semana por la tarde durante dos horas con el mismo grupo de 7 personas como máximo. Esta última configuración daba mayores posibilidades de trabajar con profundidad. De hecho fue el encuadre que prevaleció.

Estos grupos se pensaron para aquellas personas que debido a su situación y a sus precarias condiciones de vida no podían plantearse actividades que exigieran una gran responsabilidad y exigencia, como puede ser un empleo, y requerían de un proceso de recuperación previo o simplemente de un espacio grupal de

referencia. Se pretendía que el grupo se convirtiera en un lugar significativo, en un referente de apoyo, contención y seguridad. No existió nunca un límite de participación en cuanto a la temporalidad. Estaba sujeto a procesos más que a plazos. Eran grupos de baja exigencia en lo relativo a la rigidez en cuanto al control de la asistencia y a las normas de comportamiento y convivencia. Si por ejemplo, una persona venía un día excesivamente ebria, provocando tensiones, se le limitaba la participación en ese día, dejando abierta la posibilidad de volver al día siguiente; no se le expulsaba definitivamente. También era baja la exigencia en cuanto al ritmo y productividad en lo referente a la tarea artesanal. Este grupo fue para algunos un punto de partida importante, y para la mayoría un contexto de referencia y apoyo con el que poder contar e identificarse.

La actividad artesanal como herramienta y los objetivos como “norte” hacia donde caminar

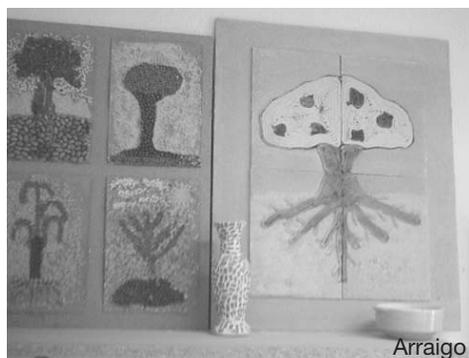
El punto de partida lo constituyeron actividades artesanales sencillas: pinturas a carboncillo, piezas libres en acuarela realizadas individualmente y expuestas después en un mural colectivo, trabajos con papel, estaño, lanas y barro. Trabajos individuales y grupales con flor seca y otros elementos de la naturaleza que recogíamos en parques o espacios de la ciudad, o que los miembros del grupo traían espontáneamente.

A partir del año 2000 comenzamos a trabajar con mosaicos y arenas. Cuadros con azulejos partidos, legumbres o arroz teñido; y los fondos con arena de mar tintada. Creaciones y diseños diversos obtenidos de libros o revistas y dibujos de Mandalas (círculos simbólicos provenientes de diversas culturas). También realizaban diseños nacidos de su propia creatividad. La combinación de mosaicos y arenas nos posibilita trabajar con una importante polaridad: el orden (mosaico) y el caos (arena.) El mosaico ayuda a estructurar, a ordenar, a guardar unos límites. Es un trabajo enormemente metódico. Y la arena esparcida nos remite al caos, a la entropía, al desorden. Según Francisco Peñarubia, Psicoterapeuta Gestáltico, en la integración de esta polaridad –orden-caos– está uno de los equilibrios en el poder. Todos necesitamos orden y desorden integrados de forma equilibrada para no caer en una rigidez extrema o en un desorden enloquecedor. De ahí que optara por el uso de la combinación de estas técnicas para trabajar individualmente y en grupo. A la vez son muy sencillas de aprender y de realizar.

Durante los tres últimos años, un miércoles al mes nos salíamos del encuadre habitual y acudíamos a un espacio artístico abierto a todos los ciudadanos y ubica-

do cerca del Centro de la Asociación Realidades “Pinta en copas”. Allí podían pasar la tarde pintando piezas de cerámica con esmalte y tomar un café y a la vez relacionarse de igual a igual con el resto de clientes que iban a este café artístico. Esto les posibilitaba participar de un espacio comunitario fuera del contexto habitual de la Asociación Realidades. Es muy importante ayudar a las personas sin hogar a abrir ventanas hacia otros espacios fuera de los ámbitos habituales donde se mueven a diario, de este modo se posibilita su inclusión fuera de la red de servicios para personas sin hogar. En dos ocasiones acudieron cuatro miembros del grupo juntos sin que yo les acompañara, estaban lo suficientemente cohesionados para sentir la confianza de ir ellos solos. Una vez al mes también invitábamos a alguien de fuera a que les enseñara una técnica nueva o realizábamos trabajos de grupo monográficos sobre un tema específico. Fue especialmente interesante hacer varias creaciones con la idea del arraigo, en una de ellas contamos con la colaboración de una educadora social de Realidades, Beatriz Sarmiento, que les enseñó una técnica nueva de mosaico con lanas. Lo realizamos sirviéndonos de la figura del árbol y sus raíces. Cuadros individuales y dos montajes colectivos. Compartimos el sentido y la importancia que el arraigo tiene en sus vidas, el pesar que sienten por el desarraigo que viven. Como decía al principio, lo que se hacía con ellos se explicitaba con toda claridad, consensuándolo, compartiéndolo.

Expongo a continuación dos fotografías de algunos de los trabajos realizados:



Han realizado actividades individuales, otras por parejas y otras colectivas. El trabajo en parejas y colectivo tiene como objetivo facilitar la cooperación y la cohesión del grupo. Combinábamos tareas de realización inmediata con las que requieren de un proceso de varias sesiones. Nos hemos movido entre actividades de poca exigencia y otras de una exigencia mayor. En personas que acostum-

bran a vivir sin visión de futuro es adecuado incorporar actividades que requieran de un proceso hasta su terminación.

Utilizábamos música de fondo. Ellos aportaban su música (zarzuelas, flamenco, radio olé) Yo les ponía de vez en cuando música clásica. Creo que hoy día ya nadie cuestiona el poder sanador que aporta la música clásica. “El Ulisses’gaze” de Karaindrou, Bach, Beethoven, Brahms, Vivaldi, Mozart, entre otros.

La actividad es un medio, un vehículo, lo importante es trabajar lo que individualmente se mueve al realizar la actividad, incidir sobre las necesidades y objetivos individuales que se van explicitando; abordar aspectos relacionales que aparecen en la dinámica, e ir definiendo conjuntamente los objetivos grupales para tender hacia su consecución. Además se procuraba aprovechar la fuerza contenedora del grupo para contribuir a la mejora de sus condiciones de vida. Las actividades no son objetivos, esto se ha de comprender definitivamente. Es obvio que tiene que existir motivación para realizar obras artísticas, pero el objetivo no es hacer una maravillosa obra de arte. Hacer una escultura de barro, por ejemplo, es una actividad que puede servir para relajarse, para sentirse útil y capaz, para expresar pensamientos y emociones, para dejar de darle vueltas obsesivamente a los problemas, es la excusa para pasar un tiempo en compañía, para romper con el aislamiento, entre otros aspectos.

La actividad por tanto, es un instrumento privilegiado para conseguir determinados objetivos. Fortalecer la sensación de valía y la motivación es algo muy importante, ya que para cualquier ser humano es necesario moverse en el hacer productivo, ser útil en alguna medida. La inactividad total contribuye a la desorientación, al bloqueo de las capacidades y a la pérdida de identidad. No hablo de ocupar el tiempo como un entretenimiento únicamente, para llenar huecos de vacío, me refiero a enriquecer los contenidos espacio-temporales emprendiendo acciones que encierren un sentido. En muchos casos el tiempo para ellos carece de significado como algo valioso, al igual que los espacios donde se mueven, lo cual les envuelve en un callejón sin salida, en un círculo vicioso, en un bloqueo importante de sus potencialidades. El hecho de que un ser humano esté bloqueado en la expresión creativa no significa que no sea creativo. El arte es un vehículo comunicativo, expresivo de vivencias, pensamientos, sentimientos, deseos, creencias y valores culturales, etc. Y el contexto de grupo el espacio para alcanzar objetivos vinculados al mundo personal y relacional.

Cada persona tiene su objetivo concreto y es adecuado ofrecer el contexto grupal para posibilitar su satisfacción, siempre y cuando encaje con la razón de ser

del grupo. En las evaluaciones periódicas que realizábamos casi todos sentían que el grupo era enormemente útil como forma de romper con la soledad, encontrar un lugar de referencia, de pertenencia, pasar un buen rato, permitirse disfrutar, sentirse bien en el aquí y el ahora, aprender a “crear con las manos” y recuperar la sensación de valía, romper con la apatía y la monotonía, u orientar la mente hacia otro lugar que no fueran la preocupación.

Era muy importante observar y escuchar con atención a las personas: sus necesidades, su propuesta de relación, cómo venían cada día al grupo. Con cada persona se incidía en aspectos diferentes. La puntualidad, la higiene, el cuidado personal, la capacidad de decidir y elegir, reconocer el propio trabajo más allá de la valoración externa, animar a actuar a aquellos que estaban más en la indecisión y donde el pensar reemplazaba al actuar, frenar la impulsividad de otros que no se paraban a pensar en lo más mínimo lo que iban a realizar, por ejemplo. El reflejo de las actitudes a la hora de llevar a cabo la actividad nos hablaba de su modo de relacionarse en la vida, de sus sentimientos y actitudes, de su estado de ánimo en ese momento, de sus carencias y capacidades. En este sentido la tarea nos ofrecía la posibilidad de trabajar aspectos individuales.

Era muy importante respetar el ritmo de cada uno. Y establecer como norma explícita que no hubiera exigencias en cuanto a los ritmos o la productividad.

Los objetivos también aludían a sus condiciones de vida. El trabajo en grupo posibilitaba contener la ansiedad y las recaídas en procesos de deshabitación, o reducción del consumo del alcohol, o recuperar la motivación y salir de la esquina donde se pasaba bebiendo todo el día, o dejar de dormir en la calle y comenzar a mantener unos mínimos en relación con su cuidado personal. Estos son ejemplos que explican que los objetivos varían en función de las necesidades individuales y de las condiciones de vida. Porque más allá de sentirse útiles o entretenidos se da la posibilidad de atender a otros objetivos que tienen relación con el incremento de su cuidado y con la mejora de sus condiciones de vida.

Lo interesante también estaba en que, a ratos, mientras realizaban su cuadro, compartían lo que les pasaba, cómo se sentían, lo que necesitan, sus heridas del pasado y del presente, sus pérdidas, sus preocupaciones, sus deseos e ilusiones, el modo de vida que llevaban, asuntos que les habían sucedido ese mismo día, y es en estos momentos donde el grupo se convertía en un espacio de apoyo y contención. Recuerdo muchas escenas donde se apoyaban. -La mujer que desconsolada recibe la noticia de la muerte de su hijo y obtiene del grupo escucha, respeto y acompañamiento en el dolor. El hombre que estaba enfermo física

y mentalmente, que dormía en la calle y pasaba los días sentado en la puerta de una iglesia pidiendo limosna y es animado por sus compañeros a salir de la calle, esta persona finalmente toma la decisión de acudir a diario a un albergue para dormir. Otro hombre que tenía escaras en las piernas y le aterroriza acudir al médico, y muchas tardes era animado por algunos de sus compañeros para ir al ambulatorio, incluso para ser acompañado. El joven africano al que permanentemente le paraba la policía sin motivo alguno propiciándole agresiones gratuitas, y el grupo le devolvía una imagen de cercanía, respeto y aceptación. Y otras muchas escenas que daban cuenta del poder de contención y apoyo que en muchos momentos estos grupos desarrollaban.

El trabajo creativo les servía a su vez para sentirse más capaces; también para poner atención en el puro presente y para expresar aspectos de su mundo interno. Al referirme a la creatividad, no sólo hago referencia a una creatividad estética y puramente artística. Me refiero a desarrollar la creatividad en cuanto al desarrollo de recursos personales que ayuden a resolver dificultades y a desarrollar capacidades. La apertura de los canales creativos sé por experiencia que es un abrir de ventanas y de puertas. Si nos hacemos, todos, como personas más creativos y nos otorgamos la confianza de extraer recursos para crear obras de arte, con más motivo, dicho en términos gestálticos, podremos crear “figuras” que enriquezcan nuestro “fondo”. Nos posibilitamos para crear recursos y contextos nutritivos para nuestras vidas, dentro de nuestras capacidades y de las que el entorno nos ofrece.

Que desarrollaran su creatividad y capacidad expresiva y que desbloquearan sus capacidades también se convirtió en un objetivo grupal explicitado, sobre todo en los últimos tres años, ya que casi todos los miembros del grupo se mantuvieron participando hasta el final de la experiencia. Este objetivo se fue consiguiendo; y al realizar obras de una mayor calidad comenzaron a expresar su deseo de dar salida a sus trabajos, de mostrarlos fuera de Realidades y de esa forma que pudiera ser reconocido lo que hacían. A este objetivo grupal se le dio cobertura con la realización de tres exposiciones de sus obras en ámbitos comunitarios. Una de ellas en Subiendo al Sur (restaurante y tienda de comercio justo donde se realizaban exposiciones), y otras dos exposiciones en el Centro Comunitario Casino de la Reina. Esto contribuyó a aumentar la motivación y a incidir positivamente sobre su sensación de valía como personas. De ser “personas sin hogar” a verse reconocidos como artistas. Todo un paso en relación con su identidad.

Lo esencial era el encuentro entre las personas, la relación, lo que compartían, el apoyo que se mostraban. Lo trascendente es importante, al igual que lo intranscendente y lo liviano, ambos niveles forman parte del encuentro en la vida coti-

diana. Y la actividad realizada en grupo, en compañía, es un medio que posibilita el compartir. El encuentro, el apoyo y la pertenencia como pilares básicos a los que atender. En muchos momentos y esto lo reitero por su relevancia, cuando el clima ha sido relajado han podido compartir cuestiones de su vida cotidiana. Esto se intensifica con la evolución del grupo. En la medida en la que se avanzaba en la cohesión se encontraban con mayor confianza para compartir asuntos personales. También en muchas ocasiones hablaban de temas de un modo general: los extranjeros (tratados muchas veces como chivos expiatorios a los que responsabilizaban de sus carencias), las instituciones, la familia, la muerte, el fútbol, los famosos, el alcohol, la calle etc. En ocasiones, como sucede en cualquier grupo, estos temas se trataban desde lo abstracto, lo general. Otras veces, eran tratados desde lo personal, desde su propia experiencia. De lo externo, de lo abstracto, iban a lo vivencial y viceversa. La profundidad e intimidad en la comunicación variaba dependiendo de diversos factores: de la relación entre ellos, del momento que atravesara el grupo, del clima, de la seguridad y la confianza, de los intereses y del estado anímico que trajeran en ese momento, de las defensas y ansiedades que operaran, de la apertura a la propia experiencia y a la de los otros, etc. Otras veces los temas y el modo de manejarlos les servía para desatar conflictos como excusa para eliminar tensión, eludir otro tema que generaba amenaza, o luchar por la posición dentro del grupo. Siempre que ha ocurrido algún conflicto, generalmente de poder, o debido a la actitud concreta que un determinado miembro del grupo presentara (venir excesivamente ebrio o violento o delirando, por ejemplo) hemos parado la actividad para poderlo resolver. No tiene ningún sentido tapar los conflictos: esto sería poner un punto ciego en la interacción. En distintas evaluaciones que realizamos algunos coincidían en que había días que traían tensiones de la calle y eso se reflejaba en el grupo: “la calle es muy dura y uno viene aquí y se desahoga”. En este sentido es importante no permitir que los grupos se convirtieran en un “cubo de basura”. Se trataba de transformar la descarga en expresión del estado anímico real. Es muy importante confrontar este tipo de actitudes obstaculizadoras o roles regresivos, y es responsabilidad del trabajador social que coordina la dinámica saber confrontar con ecuanimidad.

Trabajar aspectos de la relación que surgían en el aquí y ahora del grupo era algo necesario para avanzar en la cohesión. Atender a la pertenencia, al poder y al afecto como elementos de análisis que nos orientan en la comprensión e intervención de asuntos relacionales.

A su vez atender las actitudes que se desarrollaban hacia mi rol de coordinadora. Movimientos hacia la dependencia o hacia la rebeldía, la queja, la búsqueda

de afecto. Me servía de mucho atender estos aspectos teniendo como referencia las hipótesis de Bion (Dependencia; ataque-fuga y emparejamiento) (Bion, 1963) y atender a lo que a mi se me movía interiormente para poder manejar adecuadamente mis emociones. Esto procuraba tenerlo presente en todo momento.



Acompañamiento al individuo y al grupo ante la entrada de personas nuevas y ante las salidas que se iban produciendo

Le doy a este punto un epígrafe nuevo para remarcar la importancia que tiene trabajar las entradas y salidas de personas a los grupos. Los comienzos y los cierres de las experiencias y el manejo de incidentes críticos o traumáticos, merecen una especial atención.

En cuanto a las incorporaciones al grupo decir que el profesional de referencia trabajaba en la relación de ayuda individual la motivación en cuanto a la participación del individuo en el grupo o la demanda que la persona le presentaba en relación con su entrada al grupo de artesanía, esto requería su tiempo de elaboración en cuanto a los objetivos individuales. Intentábamos desde el principio establecer espacios de coordinación entre los profesionales de la Intervención individual y de los grupos. Y que siempre se siguiera manteniendo la referencia de confianza en el ámbito de la relación de ayuda individual pasara lo que pasara. Esto lo establezco como una generalización para cualquier experiencia de grupo.

Antes de incorporarse al grupo le hacía una entrevista a la persona que quería entrar, para poder valorar si era el momento adecuado para que se diera su incorporación. Establecía la valoración de la entrada pensando en la persona que quería pertenecer y en el momento concreto que atravesaba el grupo. En las posibilidades de encaje recíproco. Valoraba su momento personal, sus objetivos individuales; y también establecía la valoración en relación con el momento del proceso grupal. Le explicaba en qué consistía la experiencia en cuanto a la técnica y a las posibilidades de relación, los objetivos del grupo, el encuadre espacio-temporal, las normas de convivencia etc. Si acordábamos su participación, trabajaba individualmente dos o tres sesiones de hora y media antes de que tuviera lugar la entrada, con el objetivo de introducirle a la técnica artesanal. De este modo se incorporaban al grupo con la sensación de conocer mínimamente la actividad que se estaba trabajando, la ubicación física de los materiales en el espacio. Este trabajo previo a la entrada al grupo les proporcionaba un cierto grado de seguridad y hacía que no se diera a priori un desfase en los ritmos. También existía otro objetivo que en mi opinión es casi más importante que el anterior: abordar y elaborar en esos momentos los miedos, deseos, expectativas relacionales, formulación de objetivos individuales previos a la entrada al grupo, etc. Recuerdo, por ejemplo, lo importante que fue desmontar con una persona la expectativa que tenía de encontrar en el grupo la familia que perdió. Rebajar a priori esta "ilusión" le ayudó entrar en el grupo situando sus objetivos dentro de una medida más realista. A la vez, trabajaba con el grupo la entrada de la persona nueva, ya que la llegada de un nuevo miembro genera incertidumbre y, dependiendo del momento del proceso grupal, puede ser vivido como una amenaza a la estabilidad del grupo, o como una posibilidad de enriquecimiento. Se podía vivir la entrada como una pérdida de intimidad y el grupo podía resentirse con el coordinador, con el nuevo que entrara o con ambos. Estoy de acuerdo con Peñarribia en que suelen ser mayores las ventajas de la entrada, porque el nuevo denuncia las estrategias rígidas, ofrece retratos novedosos sobre los demás y la situación, cuestiona el clima y la cultura grupal, y fuerza una nueva homeostasis. La capacidad del grupo para incluir a un miembro mide su grado de madurez.

La mayor parte de las veces dejaban de acudir al grupo sin despedirse, generalmente porque o algo del grupo no podían afrontar, o bien porque entraban en crisis, o decidían irse a vivir a otro lugar, entre otras razones. Esta forma de dejar el grupo era dolorosa para las personas que se quedaban, vivían el abandono como una agresión o como otra dolorosa experiencia de pérdida; por ello se imponía el hecho de ayudar al grupo a elaborar las entradas y las salidas. No se trataba de tapar nada, sino de esclarecer con transparencia los acontecimientos que iban surgiendo, porque de nada servía la ocultación o la evitación. Mi experiencia es que acaba saliendo el conflicto de forma dramática o destructiva.

También se dieron experiencias con un cierre elaborado por ambos. Por parte del individuo que se iba y por parte de los miembros del grupo que permanecían. Recuerdo especialmente lo valioso que fue el proceso de salida del grupo de una persona que iba a pasar a otro proyecto de mayor exigencia y responsabilidad. Esta persona atravesó por momentos críticos haciendo el duelo, la despedida del grupo. Era la ambivalencia entre los deseos de seguir avanzando y los miedos de volver a perder lo que le daba seguridad. Esto se fue trabajando con él individualmente. Rosalía Martínez, su trabajadora social, supo realizar un acompañamiento impecable en este cierre, y pudimos establecer una buena coordinación que nos ayudó a facilitarle la salida. Su marcha se trabajó también con los demás miembros del grupo, y una tarde, utilizamos el tiempo del grupo de artesanía para acompañarle físicamente una tarde al nuevo taller de pintura en seda de la Fundación San Martín de Porres. Con una celebración hicimos “el ritual de paso”. Nos enseñó su nuevo espacio, lo que hacía, y a media tarde nos acompañó al resto del grupo al autobús para despedirnos. El cierre se hizo con afecto, el grupo se encontraba, como dirían Bennis y Shephard, en una fase muy cercana a la interdependencia. De hecho le invitamos un año después a una exposición del grupo de artesanía “mosaicos y arenas” y acudió para acompañar cariñosamente a sus antiguos compañeros. Su presencia fue importante tanto para el grupo como para él. El grupo reconoció su propio avance y esta persona de la que hablo pudo reconocer el avance del grupo y el suyo propio. (ARIJA, B. MARTINEZ, R. 2003)

De la salida de un miembro a la entrada de otro nuevo, conviene dar un mínimo de tiempo. Hay veces que debido al momento conflictivo que atraviesa el grupo o a la aparición de incidentes traumáticos que suceden, conviene frenar la entrada de nuevos miembros durante un periodo más largo. En el penúltimo año, el grupo lo conformaban seis personas. Llevaban trabajando juntos un largo período de tiempo. De una semana para otra asesinaron a un miembro del grupo en un pasadizo de la casa de campo cuando se dirigía a dormir al albergue donde pernoctaba. La noticia se la transmití al grupo, mientras tomábamos café, antes de comenzar a trabajar en la actividad. A mí también me afectó lo sucedido y lo reconocí ante ellos, pero mi responsabilidad era recoger y elaborar la conmoción de los miembros del grupo y ayudarles a hacer el duelo, mi propio duelo lo pude hacer en mi grupo de supervisión. Fue muy dramático lo que sucedió. ¡Su compañero Ramón había sido asesinado violentamente! Se suscitaron en el grupo reacciones de duelo: ira, indignación, deseos de venganza, impotencia, pena, etc. Permitir la expresión de sus emociones y elaborar con ellos esta pérdida nos llevó tres meses y hasta que el duelo no se cerró, no volvimos a admitir gente nueva. Elaborar los duelos es especialmente importante para personas que tienen un enorme dolor, precisamente por lo mucho que han perdido en la vida.

También elaboramos el duelo de mi marcha de la Asociación Realidades. Di dos meses de margen para irme, desde que les di la noticia de que me iba hasta que se cerró el grupo en Diciembre de 2003, con la última exposición como reconocimiento a su creatividad y como forma de culminar la despedida. Recoger el dolor y la rabia fue lo que tuve que hacer durante dos semanas. Fue muy positivo que valoraban lo que habían obtenido del grupo y de la actividad, y lo positivo que se había hallado tanto en lo personal como en lo relacional. Fue duro en momentos para mí decir adiós sobre todo porque el grupo se cerraba temporalmente a partir de mi salida. Se cerraba con la intención de volverse a abrir una vez se consolidara el cambio de estructura y de equipo profesional que se estaba dando en la institución en aquel momento. El grupo se cerraba como grupo de artesanía de la Asociación Realidades a la vez que yo me iba. Procuré recoger los sentimientos que se movieron en aquel momento, fueran los que fueran, y que recogieran los frutos de la experiencia. También vimos la posibilidad de que pudieran seguir viéndose, la opción de poderse encontrar en la sala abierta de la Asociación Realidades o en lugares donde solían ir. Intentamos, en coordinación con sus trabajadores sociales de referencia, ver la posibilidad de que se incorporaran a otros grupos, pero ninguno de ellos estaba abierto a ir a otro lugar en aquel momento. Una persona se llevó materiales para seguir haciendo trabajos por su cuenta, pero él mismo decía que no sabía si iba a usarlos, porque hacerlo él solo, sin el grupo, no iba a ser lo mismo. Para mí decirles adiós y decir adiós a muchas personas y profesionales, era a la vez mi propio duelo después de haber estado diez años acompañando procesos individuales y grupales, cierre que pude elaborar gracias a mi supervisión y al apoyo de algunas compañeras del equipo y personas cercanas. Me sentí muy respetada por los miembros del grupo en mi decisión de marcharme, me deseaban de corazón lo mejor para mi futuro y pudieron agradecerme lo que les había dado; al igual que yo a ellos por haber confiado en este grupo y en mi coordinación. A la vez se movían en la ambivalencia por lo que perdían. Pude contenerles lo mejor que supe en aquellos momentos, y puse mi empeño en que recogieran todo lo positivo que entre ellos se habían dado. Ayudarles a volver la mirada al reconocimiento de uno mismo y al reconocimiento de los compañeros del grupo, sin negar el dolor de la pérdida de tan valioso espacio de pertenencia, confianza y creatividad. Fue un cierre hecho poco a poco y con cuidado, albergando, dentro de mí, la esperanza de que en un tiempo cercano desde la institución se posibilitara de nuevo la apertura de este tipo de grupos. Sé por una compañera que en la actualidad la experiencia vuelve a emprenderse, lo cual me llena de satisfacción, porque confío plenamente en el poder transformador que otorgan estas experiencias de Trabajo Social con grupos a través del arte. Ojalá que nazcan muchas más, teniendo como norte la revitalización de las redes sociales.

... Y el trabajo social se hizo poesía...o la poesía dio expresión al trabajo social...Quiero terminar este artículo con un poema de Teresa Zamanillo, una gran maestra del trabajo social con grupos. Lo escribió para la presentación del libro de Silvia Navarro "Redes sociales y construcción comunitaria" Es una hermosa forma de expresar la revitalización que necesita el trabajo social.

Recuperar deseos
Es abandonar el pensamiento de palacio
Para llenar la plaza pública,
Es recuperar la vida que está en la calle
Transitando por ella,
Es abandonar los despachos
Para reivindicar lo vital,
Es apostar por las gentes
Y volver a los sueños cotidianos,
Aquellos que teníamos antes
Es dejar de ser agentes de control
Para entregarnos al servicio de la emancipación

BIBLIOGRAFÍA

- ANZIEU, D. (1971) La Dinámica de los Grupos Pequeños. Buenos Aires. Kapelusz
- ARIJA, B.; HERRERO, I. (1998) Trabajo social de grupo con personas sin hogar: de la soledad al vínculo. Revista Cuadernos de Trabajo Social Nº11. EUTS.- UCM
- ARIJA, B; MARTINEZ, R. (2003) Experiencia de acompañamiento nº 4: Juan. En Manual para el Trabajo Social de Acompañamiento en los Itinerarios de Inserción. Colegio Oficial de Trabajadores Sociales de Madrid.
- BLEGER, J.(1985). Temas de Psicología. (Entrevista y Grupos). Buenos Aires. Nueva Visión.
- BION, W.R. (1963) Experiencias en grupos. Buenos Aires. Paidós.
- BOURDIEU, P.; CHAMBOREDON, J. Cl; PASSERON J.Cl. (1976) El oficio de sociólogo. Madrid. Siglo XXI
- CARBONETTI, J. (2000) "El zen de la pintura creativa" Gaia ediciones. Madrid.
- GEERTZ, C. (1987) "Descripción Densa": Hacia una teoría interpretativa de la cultura". En La interpretación de las culturas. Méjico. Gedisa
- GIDDENS, A. (2002). Sociología. Madrid. Alianza editorial.
- GREEN, S. (2001) "El libro de los Mandalas del mundo" Barcelona. Ed Océano ámbar.
- IBAÑEZ, J. (1994) El regreso del Sujeto. La investigación Social de segundo orden. Siglo XXI
- LOPEZ-YARTO, L. (1997) "Dinámica de grupos: cincuenta años después" Bilbao. DDB
- MARTORELL, J.L. (1996) "Psicoterapias. Escuelas y conceptos básicos" Madrid. Psicología Pirámide.
- NAPIER, R; GERSHENFELD, M. (2000) Grupos: Teoría y Experiencia. 4ª edición. Méjico. Trillas
- PEÑARRUBIA, F. (1998). "Terapia Gestalt. La vía del vacío fértil." Madrid. Alianza.
- POPPER, K.R. (1982) La lógica de la investigación científica. Madrid. Tecnos.
- ROGERS, C. (1973). Grupos de Encuentro. Buenos Aires. Amorrortu
- SENNETT, R. (2003) "El Respeto" Barcelona. Anagrama.
- WATZLAWICK, P. (1987) "Teoría de la Comunicación Humana

PROMOCIÓN DE MUJERES GITANAS A TRAVÉS DE UNA EXPERIENCIA DE GRUPO

Mujeres “invisibles” para una sociedad mayoritaria no gitana

Isabel Pérez Jorge. DTS.

Lola Luque López. Psicóloga

Fundación Secretariado General Gitano



INTRODUCCIÓN

La experiencia de trabajo en grupo con mujeres pertenecientes a una minoría étnica como la gitana, nos ha permitido acercarnos a una realidad de exclusión social y conocer que no es la única realidad en la cual, ella juega un papel como agente de cambio en su propia comunidad.

Mediante el trabajo en grupo con mujeres, estas constatan que existe otra realidad para su promoción personal y profesional y sirve de referente de cambio, movilización de expectativas, esperanza de que si al menos esta movilidad no se produce en ellas, se produzca en la nueva generación, dando así testigo a sus hijas que hay otro universo que no es ni mejor ni peor; es sólo diferente.

En este trabajo intentamos reflejar la intervención social que se realiza desde hace algunos años, con mujeres gitanas, dentro de un contexto de exclusión en el que convergen dos circunstancias de discriminación que sinergizan: género y pertenencia a una minoría étnica.

La experiencia a la que hacemos referencia, es producto de una intervención grupal que se desarrolla en un barrio del sureste de Madrid, caracterizado por la presencia de un elevado núcleo de familias gitanas y no gitanas, cuyo perfil se enmarca dentro de un contexto de desventaja social y familias multiproblemáticas.

El papel de la mujer gitana está enmarcado dentro del entorno familiar siendo su rol principal el asignado a su propio género. Dentro de ese rol, destacan la transmisión de los valores propios de su cultura y por su condición de mujer; el traspaso de valores inherentes que resaltan el respeto a las decisiones tomadas por su núcleo familiar y, el rol de madre como su principal función dentro de la familia gitana y el respeto ganado por el cumplimiento de comportamientos morales definidos por su propia comunidad.

Compaginar dos realidades, mujer gitana y promoción, es uno de los principales pilares en los que se basa nuestro trabajo diario. En concreto, partiendo de la fuerza y sinergia grupal y teniendo como eje central la alfabetización y el trabajo en otras áreas (que se describen posteriormente), se intentan “abrir” nuevas expectativas para la promoción de muchas mujeres que no conocen más allá de su propio entorno y para las que, en muchos casos, dar un paso significa romper o enfrentarse con su comunidad, que va a cuestionar un comportamiento que no se justifica bajo el epígrafe de su propia cultura.

COMPOSICIÓN DEL GRUPO

Perfil de las mujeres

Las mujeres que llegan a estos grupos vienen derivadas de los Servicios Sociales del Ayuntamiento por ser perceptoras de una prestación social (Renta Mínima de Inserción-RMI) y deben asistir a estos talleres como contraprestación. Suele ser la mujer la que asume dentro de la familia gitana la obligación de asistir a estos grupos, por lo que en muchos casos se convierte en una obligación más dentro del gran abanico de obligaciones que asumen. Las mujeres que componen este tipo de grupos tienen una edad comprendida entre los 25 y 45 años. Suelen tener bastantes responsabilidades dentro de la unidad familiar a la que pertenecen, asumiendo en muchos casos responsabilidades respecto a miembros pertenecientes a su familia extensa o a la del cónyuge.

Muchas de ellas (alrededor de un 70%) poseen un nivel básico en las habilidades instrumentales básicas, pero les permite defenderse en la vida diaria. Muy pocas han asistido a la escuela hasta la edad de los doce años, edad en la que la familia les retira de la enseñanza formal y pasan dentro del núcleo familiar a desempeñar las funciones que les corresponden como mujeres y por pertenecer a una minoría étnica que les exige el cumplimiento de unas determinadas necesidades básicas de acuerdo a su rol tradicional de educadora y cuidadora de los suyos.

El otro 30% del grupo llega sin saber leer ni escribir, pero es evidente que éstas han desarrollado otro tipo de habilidades que les ha permitido desenvolverse en su entorno.

En general, la gitana adulta que acude a este tipo de formación cuenta con un bagaje cultural muy condicionado por la satisfacción de unas necesidades muy básicas de vida, y a su ubicación en los procesos socio-culturales de una mayoría no gitana. Por lo tanto, la inserción de las mujeres gitanas en el campo educativo, les ofrece la posibilidad de apreciar los beneficios que una educación formal puede tener sobre ellas y sobre generaciones futuras. Por ello, es fundamental que el educador o educadora tenga un conocimiento previo de la cultura con la que está trabajando así como una valoración positiva de los valores de la misma y, muy distante a priori de prejuicios y estereotipos que aún subsisten en la población mayoritaria.

Uno de los aspectos que se hace más patente trabajando con este tipo de grupos y con el que tenemos que tratar día a día, es el bajo nivel de autoestima que

tienen las mujeres, siendo una de las causas el poco tiempo que se dedican a ellas mismas y que les deja el sin fin de obligaciones, muchas más que el de otra mujer no gitana ya que su tiempo es en exclusividad de otros miembros de su familia extensa y comunidad. La presión familiar suele ser elevada para el cumplimiento adecuado de las funciones que de ella espera su entorno.

El espacio

Esta actividad se enmarca dentro Plan de Actuación, para la Atención a la Población Gitana que la Fundación Secretariado General Gitano, tiene con el Ayuntamiento de Madrid en el “Área de Promoción de la Mujer Gitana” y su ejecución se localiza en el distrito de Carabanchel, barrio de Pan Bendito.

El lugar dónde se desarrollan las actividades es un espacio con el que se identifican las mujeres, y manifiestan sentirlo suyo. En este sentido, ayuda a realizar la actividad un aula perteneciente al dispositivo del barrio antes citado, en el que intervenga con esta población un equipo multidisciplinario que trabaja por, y con la población gitana.

El programa “Promoción de la Mujer Gitana”, pretende la promoción integral de la mujer y mejorar la imagen social de la comunidad a la que pertenece. Este espacio constituye un lugar donde las mujeres se enriquecen con nuevos aprendizajes y, para promover la cercanía se desarrollan actividades distendidas. Un ejemplo de ello es aprovechar la significación cultural de beber una taza de café alrededor de una mesa, se intenta reproducir el rito del “café gitano”, dónde las mujeres no sólo se toman un café, sino que intercambian sus experiencias y se enriquecen con el feedback de sus compañeras.

Áreas de trabajo

Teniendo en cuenta las características señaladas, el trabajo se realiza mediante distintas áreas como la formativa, dentro de la que se contemplan las habilidades instrumentales básicas, entre otras que describimos más adelante. Se tienen en cuenta las potencialidades de las mujeres, y mediante un currículum formativo, se da respuesta a carencias educativas que, pretenden su promoción personal y profesional.

La utilización de la alfabetización como base nos permite trabajar otros aspectos que permiten mejorar la convivencia social, fomentar el diálogo y la confianza en

sí mismas y en los demás, respondiendo a los intereses y expectativas del grupo. Por todo ello, son cuatro los ejes fundamentales que abordamos enmarcados en distintos proyectos: Alfabetización de Adultos, Educación para la Salud, Desarrollo Personal y Aproximación al Empleo.

- Alfabetización, con el objetivo de aumentar el nivel educativo contemplando la posibilidad, en algunos casos, de realizar alguna derivación a otro recurso para la obtención de graduado escolar o incrementar el nivel curricular.
- Educación para la salud: cuidado propio y de la familia, incidiendo en el acceso a los servicios normalizados y desde un enfoque comunitario de la salud. Se trabajan temas relacionados con la salud tanto física como mental, dando la información necesaria sobre cuestiones importantes relacionadas con la salud y así promover hábitos de vida saludables y prácticas preventivas en su cuidado y en el de su familia y entorno, mejorando sus condiciones de vida haciendo que, su crecimiento personal beneficie al resto de la comunidad.
- Desarrollo personal: potenciar las habilidades y competencias para desenvolverse en su entorno próximo.
- Aproximación al empleo: formación prelaboral destinada a establecer las bases para que se incorporen a itinerarios de formación profesional y empleo.

Este último aspecto se plantea con un número muy reducido de mujeres (aproximadamente 15 %) ya que presentan un nivel muy básico de habilidades para desenvolverse de forma adecuada en un contexto laboral que requiera cierta preparación o desenvolverse de una forma adecuada.

Descripción del taller

Se han establecido dos grupos de aprendizaje de acuerdo al nivel que presentan las mujeres en las habilidades instrumentales básicas.

La actividad se desarrolla en cuatro días a la semana, una hora con cada grupo, tres de ellos se dedican a trabajar las habilidades instrumentales básicas, lecto-escritura y matemáticas.

El cuarto día se interviene con los dos grupos y se trabajan temas de salud y desarrollo personal. La función relevante que las mujeres gitanas desempeñan

dentro de su comunidad como educadoras y transmisoras de sus valores culturales, unido a la doble discriminación que sufren por el hecho de ser mujeres y por pertenecer a la minoría gitana, así como el hecho de que ambos factores de marginación sinergicen y vivir en un contexto de exclusión social, hace que la mujer gitana constituya un grupo de atención prioritaria dentro de un marco de promoción integral de la comunidad gitana.

Método

Tradicionalmente, son muchos los métodos que se han desarrollado para trabajar con las personas adultas, teniendo en cuenta los planteamientos teóricos y las distintas realidades sociales. En el caso del trabajo con mujeres gitanas adultas, será el educador quién adapte el método al grupo, teniendo en cuenta una serie de factores:

- El contenido: el tema elegido debe resultar interesante y preocupar al alumno, ser práctico y funcional para la vida cotidiana.
- Es importante la variedad metodológica, utilizando técnicas participativas en las que las mujeres se sientan protagonistas de su propio proceso de aprendizaje, fomentando la participación, cooperación, reflexión y opinión crítica de las mujeres, partiendo del conocimiento de una información veraz.
- Las unidades de trabajo han de ser breves. No detenerse mucho tiempo en una misma actividad, aunque sea necesario retomarla posteriormente.
- Respetar el ritmo de aprendizaje de cada alumna.
- El nivel de dificultad de las actividades debe ser las que ofrecen a la alumna una oportunidad de éxito, aumentando la complejidad de las mismas.

Se pretende en todas las sesiones aprovechando la condición de grupo para el beneficio común e individual, fomentar la autoestima, para promover su autonomía y potenciar sus habilidades, creando así un clima de confianza y un espacio de libertad de expresión, que favorece el sentimiento de pertenencia al grupo,

CONCLUSIONES

Durante estos últimos años de intervención, se ha detectado un gran avance en el grupo de mujeres con los que se lleva una trayectoria larga de trabajo en los talleres de alfabetización. También se lleva a cabo otro tipo de trabajo en grupo como son los grupos de tarea, los mismos que se evalúan por objetivos conseguidos. El avance va más allá de la sola expectativa de aprendizaje de las instrumentales básicas y otros aspectos de la vida y cultura general. Algunos de estos logros hacen referencia a la posibilidad de negociar con sus familias, el compartir los cuidados de los hijos e hijas para realizar ellas una actividad de ocio y tiempo libre.

Parte del éxito del funcionamiento de los grupos, es el conocimiento que los educadores tienen de la cultura gitana y su especial sensibilización hacia la problemática social de este tipo de población. Comunidad que, en la mayoría de los casos es la primera vez que se sientan delante de un cuaderno y un lapicero, en muchas ocasiones es la primera experiencia socializadora dentro de un grupo de estas características y el contacto con una práctica de educación formal.

El objetivo último es ampliar expectativas, enseñar que existen otras formas de pensar y que sean ellas mismas las que decidan su futuro y no sus maridos, familia y/o comunidad quienes condicionen su vida.

Son las mujeres gitanas las que tendrían que sentirse protagonistas de su proceso de aprendizaje; puesto que es así como se sienten realizadas o en proceso de realización, al ser conscientes que consiguen algo que es realmente por y para ellas. Por ejemplo, se ha podido observar la situación que se produce cuando alguna de ellas habla con emoción al apreciar que sabe escribir su nombre, leer e identificar determinados carteles o marcar un número de teléfono, así como desenvolverse en un transporte público.

Es preciso también señalar como el grupo ha llegado a este punto de toma de decisión y negociación con sus familias. Un escrito realizado por el propio grupo, refleja este aspecto:

Un día, estando en el cursillo, empezamos a hablar jugando de que pasaría si un grupo de gitanas fuéramos solas a la playa. Una de las profesoras que también es gitana nos dijo que por qué nos sorprendíamos tanto, que se podía hablar y llevar a cabo. Entonces se lo estuvimos comentando a nuestras familias y nos apoyaron.

Por lo que nos pusimos manos a la obra; porque para nosotras es algo de mucho privilegio ir solas. Esto ha llamado la atención al pueblo gitano...y se abrirán muchas puertas a las gitanas y este viaje pasará a la historia para el pueblo de las mujeres gitanas

Estas líneas constituyen fiel reflejo de cómo ha sido el propio grupo el que ha llegado a este punto de toma de decisión y negociación, sin ningún tipo de presión por parte de las educadoras. Como consecuencia, son muchas las mujeres que están demandando este tipo de espacio de manera voluntaria y sin estar cobrando una prestación social.

Este hecho puede considerarse como un éxito fruto de un trabajo realizado a lo largo del tiempo y en el que están implicados no solo la educadora del grupo, sino también otros profesionales que forman parte del equipo de intervención y con los que se trabaja en diferentes contextos al educativo, asimismo, es resultado de una buena coordinación con otros recursos y trabajadores sociales de la zona.

BIBLIOGRAFÍA

ANDRÉS, M^a Teresa y colaboradores (2.003). *Aprendiendo a ser adultos y adultas gitanas*. Revista Gitanos. Pensamiento y Cultura. N° 21.

BEZUNARTEA, patricia; VILLALBA, pilar; ZAPATA, María. (2.000). *La promoción de la mujer gitana desde una perspectiva de género*. Revista Gitanos. Pensamiento y Cultura. N° 5.

RONCAL VARGAS, Carmen M^a;
GORDILLO SEVARES, Maika (2.002). *Mujeres inmigrantes: una experiencia hacia la integración*. Cuadernos de Trabajo Social Hoy UCM. N° 16

ZAMANILLO Teresa, KOCHEN, Ruth (2.000). *La integración social de las personas sin hogar. Análisis de una experiencia de grupo*. Cuadernos de Trabajo Social Hoy UCM. N° 28.

PREVENCION EN EL AULA EN EL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES DE ARGANZUELA

E. del Pilar Martín Martín. DTS. Col N° 1254

Mª Teresa Muñoz Zamora. Diplomada en Magisterio

Habilitada en Educación Social. Col. N° 305

Marta Buela Acha. Diplomada en Educación Social

Pedro Luque. Diplomado en Educación Social

Carlos Navarro Girón. Diplomado en Magisterio

Habilitado en Educación Social

Resumen

Este artículo trata sobre la intervención en grupos con adolescentes para prevenir en el aula conductas problemáticas y dotar a los participantes de recursos con los que puedan llenar su tiempo libre aprendiendo actitudes democráticas. La evaluación tan positiva que se ha hecho de esta experiencia nos ha animado a continuarla en varios centros escolares durante cinco cursos consecutivos.

FUNDAMENTACIÓN

Prevención en el Aula es un proyecto que se realiza en algunos de los centros escolares, tanto públicos como concertados, del distrito de Arganzuela del Ayuntamiento de Madrid. Está enmarcado dentro del Programa de Familia e Infancia y Prevención del centro de Servicios Sociales de dicho distrito y desarrollado por el equipo de educadores sociales adscritos al Programa.

Se inició como experiencia piloto en el curso escolar 1999-2000, como consecuencia de la problemática detectada en el distrito con la población adolescente: aumento del absentismo escolar, conductas conflictivas tanto fuera como dentro del centro escolar, aumento de la población inmigrante, etcétera.

Un colegio público del distrito fue quien envió un mayor número de notificaciones de dichas situaciones al centro de Servicios Sociales. Decidimos así una actuación conjunta con dicho centro escolar, elaborando un proyecto con el fin de paliar estas situaciones y dirigiéndolo a los alumnos de 2º de la ESO (Educación Secundaria Obligatoria) por ser los más conflictivos y por su inminente incorporación a los IES (Instituto de Educación Secundaria).

Dados los buenos resultados obtenidos con el grupo “piloto”, y habiendo conseguido un notable descenso de conductas conflictivas dentro del recinto escolar, decidimos presentar el proyecto en el curso siguiente a otro colegio. De esta forma podíamos continuar con el trabajo preventivo-educativo que habíamos iniciado, abarcando así un número considerable de menores que de otra forma sería difícil de captar.

Durante ese segundo año, y aunque el proyecto se dirigía principalmente a alumnos de 1º ó 2º de la ESO, realizamos también las actividades con alumnos de 3º y 4º de Primaria. La demanda surgió del propio centro escolar, como apoyo al trabajo que ya estaban realizando sobre áreas como tolerancia, respeto y cooperación, con estos dos grupos que ofrecían ciertas dificultades. Por la edad de los menores elegimos un nombre más adecuado: “Aprendemos a jugar”. Realizamos, entonces, las adaptaciones oportunas para conseguir los objetivos fijados.

Objetivo general

- Dotar a los menores de habilidades básicas que les permitan modificar sus actitudes y conductas, frente a situaciones cotidianas (escuela, familia, grupo de iguales, etc.)

Objetivos específicos

- Conocer el proceso evolutivo de la adolescencia como etapa de cambio físico, psíquico y social, según la edad de los participantes.
- Entrenar a los participante en el desarrollo de habilidades sociales que les permitan resolver de una manera adecuada situaciones conflictivas.
- Trabajar con los menores la educación en el Ocio y Tiempo Libre, a través del juego, como alternativa preventiva a situaciones de riesgo (absentismo escolar, drogodependencia, predelinuencia, etc.).
- Fomentar actitudes de tolerancia y respeto hacia las distintas culturas que se interrelacionan en el centro escolar.

Metodología

El trabajo se realiza de forma grupal siendo las sesiones dinámicas y participativas a través, sobre todo, de juegos. Son varias las razones por las que utilizamos el juego:

- porque lo eligen ellos
- porque supone evadirse de la realidad del “cole” por un tiempo
- porque el juego produce placer, diversión...
- porque es un entrenamiento para que sea una actividad alternativa dentro de su tiempo libre. (Aunque se siga creciendo, se puede/debe seguir jugando)
- porque mediante éste el niño/a se entrena en los valores éticos y en las actitudes de la sociedad en que vive. Sirve como aprendizaje de la vida social, siendo un agente de transmisión muy eficaz.

Hay determinados temas que se trabajan a través de videos y posteriormente realizamos un debate, o más bien una reflexión tanto a nivel individual como grupal.

El contenido de las sesiones se realiza en función de las propuestas de los participantes, cuyos intereses y preferencias son sondeadas en la primera sesión,

con objeto de motivar al grupo y promover el sentimiento de propiedad respecto a los contenidos desarrollados en el proyecto.

Los juegos propuestos los adaptamos a la edad de los participantes, permitiendo desarrollar distintas aptitudes mediante la combinación de pruebas que requieren destrezas físicas, velocidad de reflejos etc., con otras que fomentan la observación, el razonamiento y la reflexión. Ayudamos a valorar la diversidad de capacidades que los participantes tienen, permitiendo que las personas menos dotadas físicamente puedan exteriorizar sus aptitudes en otros campos y que sus compañeros las “descubran”, posibilitando así la ruptura de barreras afectivas y comunicativas.

Aunque no siempre se realizan pruebas competitivas, intentamos no valorar excesivamente al equipo ganador, sino a todos, por su participación. Hacemos hincapié en disfrutar del juego y no en el resultado final.

Destinatarios

Actualmente, y dado que la ESO no se imparte en los colegios, el proyecto va dirigido a los distintos cursos de primaria de los centros escolares del distrito, tanto públicos como concertados. Es el equipo directivo de dichos centros quien propone el curso concreto con quien se realizarán las actividades.

El número de participantes creemos que no debe exceder de 20 alumnos, siendo el grupo idóneo entre 15 y 20. Hemos comprobado que al ser, en su mayoría, juegos de movimiento y de pruebas en pequeños subgrupos, el tiempo para organizar y acordar las reglas se *ralentiza* cuanto mayor sea el número de participantes. Por otra parte consideramos que si conseguimos un cambio de ciertas actitudes en estos participantes se inicia también un cambio en su entorno inmediato.

Actividades

Las actividades se realizan en sesiones semanales de una hora de duración. Se llevan a cabo entre 12 y 15 sesiones por proyecto. La hora de inicio depende de la organización del centro en cuanto a los turnos de comedor, ya que se realiza en este horario. La elección de éste nos permite no interferir en la marcha de las actividades lectivas. Este horario de comedor nos permite asimismo realizar una “selección” aleatoria y heterogénea de participantes (ya que no todos los alumnos se quedan al comedor escolar), en la que nadie se siente excluido u obligado a participar.

Las primeras sesiones nos sirven para observar las pautas sociales de conducta que generalmente emergen al jugar: relaciones y competencias de los líderes, grado personal de integración con el grupo, tensiones latentes entre los participantes, etcétera. Con estas “pistas” programamos y planteamos juegos que nos ayudan a alcanzar los objetivos de la educación no formal: solidaridad, respeto, tolerancia, cooperación...

RECURSOS

Materiales

El material fungible utilizado en los juegos suele ser bastante asequible (globos, vasos de plástico, balones, cartulinas que adherimos a la pared a modo de pizarra, etc.) con la finalidad de que ellos mismos puedan tomar la iniciativa en crear y adaptar posteriormente sus propios juegos.

Asimismo utilizamos alguno de los videos que disponemos para alguna de las sesiones, siempre y cuando el colegio disponga del material audiovisual básico para ello. La decisión depende también de la madurez del grupo, de las relaciones entre ellos, de sus intereses y de su motivación hacia los temas a tratar.

El espacio físico que solemos utilizar y al que nos adaptamos para programar las sesiones es, la mayoría de las veces, el gimnasio. Los centros escolares no suelen disponer de otras salas polivalentes o espacios diáfanos que permitan amplitud de movimientos, salvo los patios que normalmente se encuentran ocupados por el resto de los alumnos que se quedan a comedor y que, por lo tanto, no es aconsejable su utilización por las expectativas que crea en el resto del alumnado que no participa en la experiencia.

Humanos

Equipo de educadores sociales del programa de Familia e Infancia y Prevención del centro de Servicios Sociales del distrito de Arganzuela y los propios miembros de los grupos.

EVALUACIÓN

A lo largo de estos años el proyecto se ha desarrollado en casi todos los centros escolares públicos y concertados del distrito, llevándose a cabo 4 proyectos cada curso escolar, ya que intervenimos un equipo de 2 educadores con cada grupo y con 2 grupos diferentes cada equipo.

Hemos visto conveniente que la selección del grupo sea realizada por el equipo directivo del centro escolar, junto con los educadores sociales, para dar respuesta a las diferentes necesidades e intereses de los distintos grupos. De esta manera, la realización del proyecto se ha llevado a cabo con diferentes cursos atendiendo a las necesidades de los menores detectadas por el profesorado.

Algunos aspectos que hemos ido observando a través de las experiencias realizadas son las siguientes:

- En general, los participantes ofrecen cierta resistencia (y en mayor grado los chicos) a mezclarse por sexos en los juegos. Esto va disminuyendo a medida que avanzan las sesiones, llegando a ser la participación conjunta bastante buena.
- La mayoría de los chicos se decanta por los juegos que requieren ciertas destrezas físicas, se muestran más juguetones y suelen ser menos reflexivos. Por el contrario, las chicas suelen ser más maduras, más organizadas y no tan competitivas.
- La asistencia es muy regular, aunque al principio algunos de los chicos suelen mostrar su desacuerdo en participar ya que es un horario que ellos utilizan para jugar, sobre todo, al fútbol. Una vez iniciadas las sesiones, el interés por participar prima en casi todos los chavales.
- En algunos grupos compuestos por participantes de 2 clases diferentes, las dificultades en las relaciones grupales son más evidentes. La consecución de objetivos, en este caso, es más costosa.

Con respecto a la evaluación que realizan los propios participantes, a través de una Ficha de Evaluación, destacamos:

- La mayoría no ha participado en un grupo similar fuera del centro escolar.
- En general, la puntuación a la experiencia es alta.
- La mayoría reconoce que el grupo le ha servido para mejorar la comunicación con otros compañeros.

- Las aportaciones de los compañeros las suelen evaluar con menor puntuación que su propia participación e interés.
- Las chicas suelen evaluar la experiencia más positivamente que los chicos.
- La gran mayoría de los participantes volvería a participar en una experiencia similar.
- A los educadores nos suelen calificar con una puntuación bastante alta.

Con respecto a las actividades, no siempre realizamos las mismas con los diferentes grupos, por lo que son más difíciles de evaluar a nivel general. Las mejor evaluadas desde el principio son las que seguimos realizando con alguna variación. Otras actividades no son valoradas por igual en los diferentes grupos: a unos les gustan más y a otros menos. Alguna actividad no les ha gustado demasiado a una parte importante de participantes, lo que nos ha llevado a reflexionar sobre posibles cambios y a efectuar adaptaciones.

La evaluación que realizamos los educadores es bastante positiva en cuanto a la mejora de las relaciones entre los participantes y al grado de integración de los alumnos más inhibidos o aislados; aspectos, éstos, también percibidos por el profesorado de los diferentes centros.

Si bien es cierto que las actividades que realizamos, al ser lúdicas son más “apetecibles” que las lectivas y, por tanto, la consecución de objetivos parece más fácil a priori, también es cierto que los educadores nos sometemos a una evaluación por parte de los niños/as al finalizar cada grupo, con el consiguiente “riesgo” profesional o posible desmoralización que podría conllevar. Las propuestas de continuidad de los centros escolares, así como la opinión del profesorado y de los propios participantes es, sobre todo, la que nos anima a continuar con la experiencia iniciada.

Por último añadir que, aunque no lo parezca, los educadores *tomamos una buena dosis de paciencia, nos armamos de valor y descargamos afectividad a raudales.*

DESARROLLO DE UNO DE LOS PROYECTOS

A continuación exponemos las propuestas, ya ordenadas, que el primer día de inicio del proyecto realizaron los participantes de uno de los grupos de 6º de Primaria. Posteriormente se recoge el cuadro de sesiones llevadas a cabo con ese mismo grupo.

ACTIVIDADES PROPUESTAS

JUEGOS

- Concurso de humor
- Gymkana
- Concurso de disfraces
- Jugar a tinieblas
- Hacer el limbo
- Jugar al alto
- Concurso del rival mas débil
- Jugar a cadena y a paquetes
- Concurso de bailes
- Pasa palabra
- Concurso de dibujos
- Concurso de ranas
- Saltar el potro
- Concurso de 50 * 15
- Fútbol

TEATRO

- de terror
- de mímica
- hacer un circo

VER PELICULAS

DEBATES

HACER MURALES

DEPORTES

PROGRAMAS DE TELEVISIÓN

TÉCNICAS PARA LIGAR

SESIONES REALIZADAS

SESION	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
1ª	Presentar el proyecto. Sondear los intereses de los participantes.	Presentación del proyecto Juegos de presentación
2ª	Estimular la participación de todos los miembros del grupo. Facilitar la interrelación entre los participantes.	Gymkhana: carreras con pelotas de ping pong mini baloncesto
3ª	Estimular la participación de todos los miembros del grupo Facilitar la interrelación entre los participantes.	Gymkhana carrera del cangrejo silla enrodillada juego con globos
4ª	Favorecer el trabajo en equipo Fomentar la atención Llegar a acuerdos grupales	Juego del personaje escondido (juego por equipos de pruebas y preguntas)
5ª	Fomentar relaciones personales Favorecer el trabajo en equipo	Juegos de cooperación: fútbol por parejas juegos con balón

6 ^a	<p>Realizar un trabajo en equipo siguiendo unos pasos metodológicos</p> <p>Realizar un reparto de tareas</p> <p>Practicar la toma de decisiones grupales</p>	Preparación de la representación de un circo
7 ^a	<p>Desarrollar la creatividad y la iniciativa personal</p> <p>Superar los “miedos” ante los demás</p>	Representación de un circo
8 ^a	<p>Conocer los cambios físicos y psíquicos que se producen en la adolescencia</p>	<p>Visionado de la cinta “¿Qué me está pasando?”</p> <p>Puesta en común en la cual las chicas exponen las características de los cambios físicos y psíquicos de los chicos y viceversa</p> <p>Resolución de dudas</p>
9 ^a	<p>Facilitar la interrelación entre los participantes</p> <p>Practicar la toma de decisiones grupales</p>	<p>Juegos</p> <p>Balón prisionero</p> <p>Pañuelo atado</p>
10 ^a	<p>Ser conscientes de la influencia de la publicidad en las decisiones</p> <p>Trabajar la presión de grupo</p>	<p>Degustación de bebidas de colores</p> <p>(Gaseosa de distintos colores, teñida con colorantes alimenticios)</p> <p>Respuesta a un cuestionario individual. Recogida de datos a nivel grupal. Puesta en común</p>
11 ^a	<p>Sensibilizar a los participantes en el tema de la discriminación en sus diferentes aspectos</p> <p>Trabajar la presión de grupo y su influencia en la discriminación hacia las personas</p>	<p>Visionado de una cinta de Los Simpsons. “La guerra secreta de Lisa”.</p> <p>Puesta en común</p>
12 ^a	<p>Evaluar individualmente la experiencia realizada</p> <p>Despedirnos del grupo</p>	<p>Realizar cuestionario de evaluación</p> <p>Celebración de una pequeña fiesta de despedida</p>

EXPERIENCIAS REALIZADAS

AÑO DE REALIZACIÓN	COLEGIOS / I.E.S.	CURSO	NOMBRE DEL PROYECTO
1999-2000	C.P. Menéndez Pelayo	2º ESO	Prevención en el Aula
2000-2001	C.P. Menéndez Pelayo C.C. Luz Casanova	2º ESO 5º y 6º Primaria	Prevención en el Aula Prevención en el Aula
	C.C. Beata Mª Ana de Jesús	3º y 4º Primaria	Aprendemos a jugar
2001-2002	C.C. Luz Casanova IES Juan de la Cierva	6º Primaria 1º ESO (2 grupos)	Prevención en el Aula Habilidades Sociales
	C.C. Beata Mª Ana de Jesús	2º ESO	Prevención en el Aula
2002-2003	C.P. San Eugenio y San Isidro	6º Primaria (2 grupos)	Aprendemos a convivir jugando.
	C.C. Ntra. Sra. de las Delicias	6º Primaria	Aprendemos a convivir
	C.P. Legado Crespo	6º Primaria	Así crecemos.
2003-2004	C.C. Ntra. Sra. de las Delicias	6º Primaria	Aprendemos a convivir
	C.P. Menéndez Pelayo	6º Primaria	Prevención en el Aula
	C.P. Legado Crespo	6º Primaria	Así crecemos
	C.P. Marqués de Marcenado	6º Primaria	Prevención en el Aula

UNA EXPERIENCIA DE GRUPO CON FAMILIAS REALOJADAS EN EL MUNICIPIO DE ALCALÁ DE HENARES: “PUNTO DE ENCUENTRO”

M^a Jesús Galero Luengo

DTS. Col. nº 3292

Blanca San José

DTS. Col. Nº 2459

Lola Perea Castro.

DTS. Col. nº 1682

Azucena Martínez

DTS.

Resumen:

Se describe en este artículo una experiencia de intervención en grupos con familias de etnia gitana creada en colaboración de dos instituciones: Instituto de Realojamiento e Integración Social (IRIS) y trabajadoras sociales de los Servicios Sociales de Alcalá de Henares. La riqueza y amplitud de sus contenidos formativos, una metodología en la que prima la directividad del proceso, la participación de los miembros y la colaboración citada entre dos entidades son razones suficientes para contagiar a otros profesionales de la necesidad de emprender proyectos de este tipo.

Las familias que inician un proceso de normalización, en cuanto a la incorporación a una vivienda de altura dentro de una comunidad de vecinos, encuentran que hay una serie de compromisos, normas, comportamientos, habilidades, pagos, etc. que les supone un mundo de dificultades y de gran complejidad. El conocimiento de estos compromisos y todo lo que conlleva la vida en familia y en comunidad, es el objetivo de este Proyecto denominado “Punto de Encuentro”, que nace fruto de la colaboración entre Servicios Sociales del Municipio y el IRIS. Se trata de un grupo abierto, flexible, con cabida para los adultos que forman las familias con las cuales se trabaja desde estas dos instituciones, aunando esfuerzos y rentabilizando los recursos humanos y financieros.

Temas como la vida en familia y sus diferentes aspectos, así como los de Salud, utilización adecuada de la vivienda, vivir en comunidad, escolarización de los hijos, participación en la vida social del barrio, entre otros, forman parte de los diferentes talleres, organizados de forma que se entrelazan unos con otros. Se introduce una parte teórica y otra manipulativa, con carácter lúdico, con el fin de mantener el interés y la motivación de los/as participantes.

Esta experiencia grupal se viene realizando desde el año 2002, siguiendo el calendario de curso escolar y cambiando trimestralmente el contenido de los Talleres. Es de destacar que el primer año se abrió el proyecto con un Taller de Alfabetización Funcional que no ha sido necesario repetir en los siguientes cursos, ya que los objetivos perseguidos con un grupo concreto de participantes se cumplieron en un 80%:

- Adquirir las habilidades necesarias para organizar el tiempo.
- Conocer y manejar las herramientas básicas para la medición del tiempo.
- Identificar gestiones con los organismos de interés y conocer su ubicación.
- Internalizar pautas de educación social y vial.

OBJETIVOS

General:

- Promocionar el desarrollo de las familias, partiendo de su realidad y vinculación al entorno comunitario.

Específicos:

- Crear un espacio de encuentro donde las familias puedan expresar sus inquietudes y experiencias.
- Favorecer la toma de conciencia de la realidad en la que viven.
- Motivar el aprendizaje de nuevos recursos frente a la familia y las relaciones sociales.
- Fomentar hábitos saludables que repercutan en el bienestar de la familia en general.
- Favorecer la autoestima en los participantes.
- Romper rutinas.

METODOLOGÍA

Para un proyecto de estas características es muy importante la utilización de una metodología participativa, activa y dinámica, en donde se potencie lo afectivo y vivencial, ya que el simple conocimiento intelectual no es eficaz para la incorporación de aprendizajes. Por ello se estructura un marco teórico-práctico, apoyado con actividades hacia el exterior: visitas, excursiones, encuentros, etcétera.

Para lograr que el grupo se convierta en un auténtico “Punto de Encuentro”, y fomentar la motivación para su asistencia, las sesiones se organizan en torno a un café, a partir del cual se inicia un debate, donde hombres y mujeres expresan sus necesidades, deseos, preocupaciones, proyectos de futuro, etc., para poder ser tratados y canalizados hacia los objetivos profesionales definidos en el proyecto. Los temas se trabajan con diferentes técnicas: lluvia de ideas, trabajos en pequeños grupos, puesta en común, psicodrama, etc.

DESARROLLO DEL PROYECTO

Actualmente, El proyecto “Punto de Encuentro” se estructura en tres talleres: Vida en Familia; Salud e Higiene y Participación. Los Talleres se realizan un día a la semana, en horario de mañana, coincidente con horario escolar.

En cada uno de los talleres, 2 profesionales, uno de Servicios Sociales y otro de IRIS, han sido los responsables de su planificación, dinamización y evaluación. Además se ha contado con la colaboración de profesionales del Municipio que trabajan en áreas de salud, drogas, educación formal, y terapia familiar, para el desarrollo de sesiones más especializadas.

A continuación pasamos a detallar los objetivos específicos y contenidos de cada uno de estos Talleres:

Taller “**Vida en Familia**”:

- Fomentar habilidades que faciliten a la familia la organización económica.
- Favorecer la adquisición de hábitos de organización doméstica para actividades de la vida cotidiana.
- Motivar la distribución de responsabilidades en los miembros de la familia.
- Adquirir habilidades que faciliten las relaciones sociales y resolución de conflictos en el entorno.
- Motivar la asistencia de los menores a centros escolares.

En él se abordan los temas relacionados con la economía familiar (conocimiento y organización de las distintas facturas que llegan al hogar: agua, luz, vivienda, gas, comunidad...; distintas formas de ahorro, etc.), el respeto a los espacios de nuestra comunidad, la calle, el uso de su vivienda, reparto de responsabilidades en el hogar entre todos los miembros de la familia, etc. Así mismo, se mantienen varias sesiones en las que, apoyados por el Programa de Terapia Familiar de Servicios Sociales, se trabaja sobre la resolución de conflictos, introduciendo nuevas herramientas para ello.

Finaliza este módulo con una actividad lúdica en donde participa toda la familia, resaltando con ello la importancia y necesidad del disfrute familiar. Si el tiempo lo permite, esta actividad consiste en un día de campo, en el que participan todos los miembros de la unidad familiar, donde que padres e hijos comparten los mismos juegos.

Taller “**Salud e Higiene**”:

- Fomentar hábitos sanos de salud.
- Favorecer la adquisición de hábitos sanos de higiene.
- Motivar hacia la adquisición de hábitos sanos de alimentación.

En él se tratan temas como la organización del sistema sanitario público, cartilla sanitaria, Planificación Familiar, seguimiento del embarazo, seguimientos pediátricos, vacunaciones, importancia del juego para el desarrollo del niño/a, prevención y tratamiento de drogodependencias, alimentación e higiene personal y doméstica. Se finaliza el módulo con la visita al museo de una conocida marca de productos de higiene personal, en donde suelen ser obsequiados con un lote de productos de aseo.

Taller “**Participación Social**”:

- Crear un espacio de encuentro y reflexión donde las familias puedan expresar inquietudes y experiencias.
- Favorecer el arraigo en el municipio
- Mejorar la relación con instituciones-profesionales
- Mejorar la relación con la comunidad de vecinos

Se trabaja sobre el conocimiento de cada uno de los barrios en que viven los participantes, la ubicación de sus domicilios en el plano de la ciudad, la identificación de lugares de interés (Mercado, Centro de Salud, Colegios, Centro Asesor de la Mujer, parque, Estación de Tren, Ayuntamiento, Servicios Sociales, etc.), medios de transporte, conocimiento de recursos de Ocio y Tiempo libre de la zona, del barrio (fiestas, grupos de reunión, mercados...); relación de los participantes con las distintas instituciones públicas y privadas de la ciudad, conocimiento de los profesionales, relación con estos, dificultades y cómo superarlas...; normas de la comunidad y relaciones vecinales, ¿cómo se organiza la comunidad?, ¿qué cambiarían?, ¿cómo colaboran para el buen funcionamiento?, lo que han “ganado” (la familia) desde que fueron realojados en vivienda de altura, etc.

PARTICIPANTES

Los “Puntos de Encuentro” suelen conformarse como grupos mixtos de unos 16 participantes como media, todos de etnia gitana. La asistencia, suele ser muy regular (llegando a ser de un 80%). Manifiestan gran interés por los temas tratados en las sesiones.

Hasta ahora, las dinámicas utilizadas en el desarrollo de las sesiones facilitan la participación, también posibilitada por la cercanía y flexibilidad de los profesionales que dinamizan los talleres.

VALORACIÓN

Anualmente se realiza una evaluación de cada uno de los módulos que conforman el “Punto de Encuentro”, compartida por los profesionales de IRIS y de Servicios Sociales. A continuación, se reflejan algunos aspectos de esta evaluación en el año 2003:

Taller “Vida en Familia”: los objetivos relacionados con la organización económica, doméstica y habilidades sociales son los que han resultado más fáciles de abordar por parte del grupo. Sin embargo, ha sido más complicado asumir aquellos objetivos relacionados con la educación de los hijos (establecer límites, normas, asistencia escolar, etc.).

Taller “Salud e Higiene”: se observa que los participantes, en general, son más conscientes de la importancia del seguimiento médico; y en cuanto a la alimentación han sido capaces de modificar algunos hábitos no saludables. Han sido menos receptivos en relación a la mejora de higiene.

Taller “Participación en la vida social”: Se ha creado un espacio de encuentro y reflexión en el que las familias han podido expresar inquietudes y experiencias. Se ha hecho hincapié en mejorar la relación con instituciones y profesionales. Se ha trabajado la relación con la comunidad de vecinos y como mejorar la convivencia vecinal.

Los participantes consideran que los recursos materiales empleados para el trabajo de los contenidos han sido adecuados y se han utilizado una gran variedad de ellos (fichas de cortar-pegar, preguntas dirigidas, transparencias, vídeo, cuen-

tacuentos, reflexión...). Expresan que se han sentido cómodos a la hora de participar en las distintas sesiones, debido al buen clima creado. Valoran a los profesionales que les han acompañado muy positivamente, principalmente por la cercanía al grupo y la flexibilidad en la adaptación a las características e intereses del mismo.

PROPUESTAS FUTURAS

La experiencia de estos años nos dice que este tipo de trabajo grupal supone un enriquecimiento personal, que aporta habilidades tanto sociales como personales a sus participantes. Por ello, se prevé poner en marcha este Proyecto en otro Barrio del Municipio de Alcalá de Henares, abriendo su participación no sólo a población realojada por IRIS y/o de etnia gitana, sino a población más generalizada en situación de exclusión social, adaptando los contenidos a las necesidades marcadas por los participantes.

Hoja de suscripción

TRABAJO SOCIAL HOY y MONOGRÁFICO REVISTA 2005



NOMBRE (persona y/o entidad)

DIRECCIÓN

LOCALIDAD

PROVINCIA

CÓDIGO POSTAL

TELÉFONO

FECHA

OBSERVACIONES

COSTE SUSCRIPCIÓN REVISTA

Incluye 3 números cuatrimestrales + 2 monográficos semestrales + 1 índice temático

Organismos 39,00 e

Colegiados de otros Colegios: 25,50 e *Enviar copia del carnet de colegiado.*

Estudiantes: 18,00 e *Enviar copia carnet de estudiante*

FORMA DE PAGO

- **Transferencia bancaria a la cuenta del Banco Popular Español, Sucursal 0001 (Of.Principal) de la C/ Alcalá, 26. 28014 MADRID.**

C.C.C. 0075-0001-88-0606440012

ENVIAR ESTE BOLETÍN, así como **copia de la transferencia bancaria** (en caso haber elegido esta forma de pago) a:

COLEGIO OFICIAL DE DIPLOMADOS EN TRABAJO SOCIAL Y ASISTENTES SOCIALES DE MADRID
C/ Gran Vía, 16, 6 Izda. 28013 Madrid

O por Fax al 91 522 23 80

Firma del Suscriptor

Los datos personales recogidos serán incorporados y tratados en el fichero "Suscriptores", cuya finalidad es gestionar las suscripciones a la revista del Colegio, inscrito en el Registro de Ficheros de Datos Personales de la Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid. El órgano responsable del fichero es el Colegio Oficial de Trabajadores Sociales de Madrid y la dirección donde el interesado podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición ante el mismo es Gran Vía, 16 6º Izq. Madrid 28013, correo electrónico secretaria@comtrabajosocial.com, todo lo cual se informa en cumplimiento del artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de Datos de Carácter Personal.



PAUTAS GENERALES PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS EN LA REVISTA TRABAJO SOCIAL HOY

1. Las páginas de la revista TRABAJO SOCIAL HOY, están **abiertas a todas las colaboraciones**: trabajos de reflexión, recopilaciones teóricas, experiencias prácticas, investigaciones, artículos (informativos, orientativos, ensayos), etc. que traten sobre Trabajo Social, Política Social o Servicios Sociales.
2. **Los artículos o trabajos deberán presentarse en formato papel acompañado de disquete o en formato electrónico, microsoft word o word perfect 6.0** e incluirán, en un documento aparte, los datos básicos del autor/es; nombre y apellidos, dirección, teléfono, e-mail, profesión, lugar de trabajo y puesto que ocupa; así como el número de colegiado.
Si el trabajo está realizado por varios autores, deberá indicarse el nombre del coordinador del grupo y el teléfono de contacto. El e-mail podrá publicarse si el autor lo expresa.
3. **La extensión de los artículos** no deberá superar las 20 páginas, mecanografiadas a doble espacio y con letra tamaño 12. Cada artículo deberá incluir unas palabras clave (entre 3 y 6) para realizar el índice anual y un resumen introductorio de 5 ó 10 líneas. En el caso de los trabajos de reflexión el número de páginas será de cinco, con las mismas características.
4. Los trabajos deberán remitirse por correo, a la **redacción de TRABAJO SOCIAL HOY, c/ Gran Vía 16-6º 28013 Madrid, o por e-mail a la dirección:**
publicaciones@comtrabajosocial.com
5. **Los cuadros, tablas, figuras y mapas** deberán presentarse en documento/hoja aparte, debidamente elaboradas e indicando su lugar en el artículo.
6. Las anotaciones y referencias bibliográficas irán incluidas al final del texto y deberán ajustarse a algún criterio o normativa aceptado internacionalmente. En todo caso deberá incluir: APELLIDOS e inicial/es del nombre del autor/es, "Título del libro", nombre de la Editorial, ciudad o país donde se edita y año de la edición. En el caso de revistas: APELLIDOS e inicial del nombre del autor, "Título del artículo", nombre de la revista, mes, año y número de la misma y -páginas- que contienen dicho artículo. Las ponencias de Congresos y otros tipos de documentos, deberán estar debidamente referenciados para su posible localización por los lectores.
De igual manera, las ilustraciones que se consideren incluir en un artículo deberán estar referenciadas correctamente (mínimo: Autor y fecha).
7. **Cuando se citen** en un trabajo organismos o entidades mediante siglas, deberá aparecer el nombre completo la primera vez que se mencione en el texto.
8. **El firmante del artículo** responde de que éste no ha sido publicado ni enviado a otra revista para su publicación. Si se tratase de un artículo publicado, esta circunstancia se hará constar en el trabajo y se remitirá acompañado de la autorización de la entidad correspondiente para su posible reproducción en TRABAJO SOCIAL HOY.
9. **El Consejo Asesor** se reserva el derecho de rechazar los originales que no juzgue apropiados, así como de proponer al autor modificaciones y cambios de los mismos cuando lo considere necesario.
10. El Consejo Asesor de la Revista TRABAJO SOCIAL HOY y el Colegio de Diplomados en Trabajo Social de Madrid **no se hace responsable de las opiniones y valoraciones que realicen los autores cuyos trabajos son publicados.**

SERVICIOS DEL COLEGIO

SECRETARÍA

Atención Personal y Telefónica:

Lunes a Jueves de 10.00 a 13.00 y de 16.00 a 18.30 h

Teléfono: 91 521 92 80

SERVICIO DOCUMENTACIÓN

Lunes a Jueves de 10.00 a 13.00 y de 16.00 a 18.30 h

Prevía cita.

ASESORÍA JURÍDICA

Prevía petición de hora en la Secretaría del Colegio.

SALA DE REUNIONES

Prevía solicitud en la Secretaría del Colegio

madrid
social

1x3000



Colegio Oficial
Trabajadores Sociales
de Madrid

www.comtrabajosocial.com