

AAU

AMERICAN ANDRAGOGY
UNIVERSITY



educandis orbis

Trabajo social de grupos

Yolanda Contreras de Wilhelm

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE CULTURA



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE CULTURA
SECRETARÍA DE ECONOMÍA
SECRETARÍA DE SALUD
SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
SECRETARÍA DE TURISMO
SECRETARÍA DE FOMENTO ECONÓMICO
SECRETARÍA DE DEFENSA NACIONAL
SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL
SECRETARÍA DE ENERGÍA



EDITORIAL
PAX MÉXICO

Índice

Prólogo vii

Introducción ix

CAPÍTULO I. Orígenes del método de grupos	1
Período precientífico	1
Don Bosco; George Williams; Samuel Barnett; Clubes de niños; Baden Powell	3
Período científico	7
Slavson y Lieberman; Newstetter; Conferencia nacional de servicio social	8
CAPÍTULO II. Generalidades del método de grupos	13
Naturaleza	13
Proceso educativo	15
Deseo de reconocimiento; Deseo de aceptación; Deseo de seguridad; Deseo de tener experiencias nuevas	16
Proceso sociológico	17
Definición de trabajo social de grupo	18
Objetivos; Principios básicos	18
CAPÍTULO III. Clasificación de los grupos	25
Grupos primarios y secundarios	25
Grupos según su forma de integración; Grupos motivados; Grupos preformados; Grupos formales e informales; Grupos organizados; Grupos abiertos y cerrados; Grupos voluntarios	26
CAPÍTULO IV. Metodología	35
Etapas en la vida de un grupo	45
Etapa de formación	46
<i>Procedimientos; Relato</i>	46
Etapa de integración grupal	54
<i>Los subgrupos</i>	56
Etapa de organización	59

Pasos para construir el gobierno del grupo	62
<i>Asambleas; Procedimientos; Significado del gobierno del grupo</i>	63
Normas de la vida del grupo	64
El programa del grupo	68
Cómo le sirve al trabajador social de grupos; Elementos por considerar; Características; Clasificación de las actividades; Planeación del programa; Fase preparatoria; Contenido del programa	70
Control social	77
Formas de control social del grupo; elaboración del reglamento; Función del trabajador social en el control social; Motivos que originan conflictos	81
Discusión y toma de decisiones	89
Formas de discusión; Procedimientos para discutir en un grupo democrático	91
Función general del trabajador social en la etapa de organización	98
Proceso de integración	99
Significado; Características	99
<i>El sentimiento de "nosotros"; El espíritu de grupo; Factores negativos que detienen el desarrollo del espíritu de grupo</i>	100
Simbolismo y ritual	103
Participación social	104
Declinación o muerte del grupo	105
CAPÍTULO V. Liderazgo	107
Cualidades del líder	110
Rasgos personales; Tipos de líder	112
Funciones generales del líder	115
<i>El líder debe mantener su posición; El líder tienen que seguir las normas de su grupo; El líder debe saber conducir; El líder no dará órdenes que no sean obedecidas; El líder debe escuchar</i>	117
Funciones del líder profesional	120
Estilos de liderazgo	123
Roles desempeñados por el líder en el grupo	125
<i>Evaluaciones para líderes; Algunas preguntas por considerar; El jefe y el líder</i>	127

CAPÍTULO VI. La evaluación	129
Condiciones de la evaluación	130
Técnicas	130
<i>Estudio de cada miembro durante el proceso de grupos; Guía de evaluación de la dinámica grupal; Evaluación sobre una sesión de discusión; Lista de comprobación de las barreras que se oponen a la acción participativa; Inventario descriptivo de la formación del grupo; Criterios descriptivos sobre el programa de actividades; Lista de comprobación para un grupo; Lista de comprobación para los miembros del grupo sobre la función del líder natural; Relación del grupo con otros grupos; Autoevaluación para el alumno que realiza el trabajador social de grupos</i>	132
Vocabulario técnico de trabajo social de grupos	153
Notas bibliográficas	157

Introducción

El hombre es un ser social que depende en gran medida de sus semejantes para lograr el desarrollo integral de sus potencialidades. Su relación con el contexto social lo conduce a tener una actuación positiva de mejoramiento social, ya que las características y cualidades individuales deben usarse para el bien común y ser respetadas por los demás en beneficio de la sociedad.

El método de grupos fija su atención en el individuo para orientarlo a obtener el máximo de sus posibilidades sociales, espirituales, físicas y culturales; es un sistema de influencia que puede utilizarse como vehículo eficaz para los cambios deseados. Así, contribuye de modo efectivo al proceso de cambio social, por cuanto busca la ubicación del ser humano a su ambiente y porque lo incorpora en la medida de sus propias necesidades. En este contexto, el trabajador social ya no debe basar su acción en la atención individualizada, sino que su tarea debe proyectarse hacia la educación masiva por medio de las técnicas grupales.

Educar a una persona significa asistirle en el descubrimiento y desarrollo de su personalidad, lo cual implica capacitarla para vivir en sociedad de manera que se convierta en un elemento activo de progreso y armonía social.

El trabajo social no puede ni debe aceptar posiciones que lo alejen de su compromiso con el individuo y la sociedad. Nuestra profesión surge como respuesta a la necesidad de adecuarnos a nuevas perspectivas que varían la orientación del proceso de la atención individualizada (que no puede desaparecer) a la grupal, que se convierte en una fuerza integrada mediante una visión global del ser humano inmerso en la dinámica social.

La vinculación de la persona con el grupo debe ser entendida como una situación que es aprovechada para aumentar su capacidad social por medio de las relaciones que establece en el grupo. Así, las tendencias actuales intentan utilizar en mayor medida el método de grupos como un medio para satisfacer las necesidades humanas. La convivencia social basada en principios democráticos se afianza al permitir que el individuo aprenda a ser responsable de las labores desarrolladas en común.

El método de grupos es un proceso educativo en el que el trabajador social promueve que los individuos establezcan relaciones de grupo satisfactorias que les permitan crecer emocionalmente y que los capacite para actuar de acuerdo con las circunstancias de su medio ambiente social y familiar. Hoy día, el trabajo social de grupos está inserto en un sistema de cambio que influye en el crecimiento del individuo y del grupo hacia un mañana que va a configurar.

CAPÍTULO I

Orígenes del método de grupos

El trabajo en grupo con orientación educativa y social – igual como sucediera con el método de casos– comenzó antes de que fuera definido como método profesional con técnicas y objetivos propios. La práctica del trabajo social de grupos nació con el fin de satisfacer necesidades sociales durante el humanitarismo que influyó en el movimiento organizador de la caridad, al crear una conciencia de ayuda a la clase trabajadora no sólo cuando el individuo estuviera enfermo, desvalido o cesante, sino también para que compartiera y se recreara con amigos en ambientes adecuados durante su tiempo libre.

Período precientífico

Dicho período comprende la aportación de los precursores, tanto de aquellos que organizaron y dirigieron grupos con fines sociales, como de quienes trabajaron con objetivos puramente educativos. La aportación de estas experiencias formó la base de la materia del trabajo social de grupo, cuyos primeros antecedentes¹ los encontramos en el siglo XIX durante el período de la Revolución Industrial. En ese tiempo, un grupo de idealistas, inspirados en propósitos altruistas, organizó algunos movimientos de ayuda dirigidos a ciertos grupos, principalmente en Inglaterra por haber sido el país que más sufrió con el cambio económico y social causado por la industrialización, ya que la organización social se alteró con las nuevas condiciones mate-

¹ Consulte la bibliografía, al final de esta obra

riales e ideológicas creadas por el maquinismo. Así, desaparece la estructura social, basada en la familia y en la división del trabajo sencillo. Antes del maquinismo, el individuo actuaba en función de la familia e influido por ella y después tiene que enfrentarse con otros hombres con la misma necesidad económica. La ayuda mutua que existía entre personas desaparece y, por tanto, la vitalidad social y la influencia de la comunidad disminuyen considerablemente.

La Revolución Industrial conllevó, entre otras consecuencias, el auge de doctrinas individualistas. Se empieza a considerar que la felicidad máxima es alcanzada sólo mediante el máximo de libertad individual, compatible con el máximo de libertad y seguridad de los demás. Así, el individuo se libera de su responsabilidad grupal y disminuye su sentido de conciencia social.

En la época del maquinismo surge una nueva clase social: el proletariado, que, junto con la masa campesina sin tierras y el artesano, provocaron problemas de desadaptación personal y social. Así se crearon las ciudades y el problema de la vivienda se hizo más agudo debido a la escasez e insalubridad de la misma. Grandes cantidades de personas que vivían en zonas rurales se trasladaron a la ciudad para adaptarse a las nuevas formas de vida y de trabajo, y el hogar pasó a ser un sitio donde sólo se comía y se dormía, sin atractivos para permanecer en él, ni para compartir amistad ni desarrollar aficiones personales.

En aquel tiempo existía carencia de espacio suficiente, sobre todo para el esparcimiento de los niños. Aunado a esto ocurrió la pérdida del sentido de dignidad familiar, ya que tanto los padres como los hijos buscaban fuera del hogar un escape a las malas condiciones, perdiéndose en parte la moralidad y la integridad del hogar, así como las relaciones humanas y el sentido de unidad imperante en la Edad Media. Debido a las necesidades económicas, las familias hacían que sus pequeños trabajaran a corta edad, a pesar de su instrucción limitada, inhibiendo

el crecimiento personal y la formación de las bases de responsabilidad social.

Así como la comunidad existía (en el verdadero sentido de la palabra) en las sociedades primitivas, en la actualidad el hombre la reemplaza por ciertos grupos especiales. La conciencia de satisfacer necesidades y atender determinadas situaciones promovió la iniciativa de algunas personas, quienes buscaron darles solución.

Don Bosco (1815-1888)

Sacerdote de la orden de los salesianos, Don Bosco fue el primero que reconoció el valor de la vida en grupo y la recreación como medio de educación. El objetivo del religioso era llegar a establecer una relación amistosa entre maestro y alumno; para hacerse amigo de los niños se mezcló en sus juegos y grupos. Al respecto, explicaba que "sólo sobre la base de amor y amistad era posible conocer al niño y guiarlo sin medidas represivas, pues de esta manera el educador puede prevenir futuras situaciones negativas". Basando su sistema en la "razón, bondad y religión", estableció el hecho de la dignidad del niño y declaró que la recreación podía ser utilizada con fines educativos.

George Williams

Fue el primero que intentó solucionar algunos problemas de la realidad social. Empleado de una tienda en Londres, empezó a reunir en grupo a sus compañeros de trabajo con el fin de conquistar "almas para Cristo". Su idea creció y se hizo extensiva a las casas comerciales, hasta que en 1846 constituyó la llamada Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA, *Young Men's Christian Association*), cuyo objetivo era salvar a los muchachos de los peligros y vicios que la vida les ofrecía, prodigándoles un hogar espiritual donde acogerse. En 1855 fue organizada una insti-

tución similar para mujeres (YWCA), movimiento que continúa hasta la fecha en Inglaterra, Estados Unidos, América Latina, Europa, India y Japón, entre otros.

En 1914 fue fundada la primera Asociación de Sudamérica en la ciudad de Montevideo, una de varias asociaciones que en un principio tuvieron un fin puramente religioso y actualmente son ecuménicas. Su filosofía se basa en principios cristianos, adaptándose a las condiciones e idiosincrasia del medio en que son desarrolladas. Las actividades varían en los distintos lugares y atienden a diferentes sectores de la población: adolescentes, adultos, estudiantes, obreros, profesionistas y empleados, entre otros. Sus principales actividades son deportivas, culturales, organización de clubes, creación de bolsas de trabajo, atención de refugiados, formación de campamentos, hogares para la juventud trabajadora o estudiantil, etcétera. Aunque casi todas las asociaciones del mundo tienen metas comunes, cada una es autónoma. Basan su técnica principalmente en el trabajo de grupo y a su personal le exigen cierta preparación en el campo del liderazgo.

Samuel Barnett

Su idea fue crear centros recreativos para las personas que contaban con tiempo libre. La obra social y educadora de Barnett estuvo basada no en alguna técnica, sino en el ambiente de amistad que existía en la institución; su idea fue tomada de una experiencia que realizó san Vicente de Paul en el siglo XVII.

Samuel Barnett, vicario inglés y canónigo de Westminster, fundó en 1884 el primer centro, convencido de que el maquinismo había influido en la familia y en la comunidad, por lo que sintió la necesidad de tener más contacto con los feligreses. En una parroquia situada en un barrio pobre de Londres se propuso ofrecer cultura al pueblo, para lo cual invitó a algunos estudiantes. Así, formaron clubes, impartieron confe-

rencias, dieron conciertos y toda clase de actividades recreativas y educacionales. Su lema era "compartir y crear amistad" y tuvo como principal colaborador a Arnold Toynbee, por lo que el nombre de la organización fue Toynbee Hall (de ahí los centros vecinales Toynbee Hall que se desarrollaron en Inglaterra alrededor del año de 1890). Su finalidad era proporcionar actividades recreativas a los vecinos mediante técnicas de dinámica grupal, centros que se expandieron rápidamente por todo el país y después pasaron a Estados Unidos.

La obra de Barnett se extendió rápidamente por América, y sus actividades incluían la ayuda a los inmigrantes para ubicarse, y más tarde como punto de reunión vecinal para discutir y actuar ante problemas de bienestar social. En Inglaterra, estos centros tienen fines culturales y educacionales, y el trabajo es llevado a cabo en anexos de las universidades o dependientes de las iglesias. En Francia promueven el desarrollo cultural y social de barrio y buscan restablecer el concepto de familia, nación y sociedad. En Holanda tienden a educar con el aprovechamiento de las horas libres de los asociados. En Chile, por ejemplo, el primer centro fue organizado en 1933. Los centros modernos usan como técnica básica el método de trabajo social de grupos y se coordinan con trabajo social de casos, organización de la comunidad y acción social. Con plena libertad para seleccionar sus programas, dichos centros tienen características especiales como las siguientes:

- Atender una colonia determinada.
- Servir a ambos sexos y a todas las edades.
- Trabajar con el grupo familiar.
- Motivar a los vecinos de la colonia para que se esfuercen en asumir la responsabilidad de sus propias actividades.

Los programas de trabajo social de grupos abarcan actividades educativas y recreativas, guían a los asociados para que se hagan

responsables de la solución de situaciones determinadas que afectan el bienestar social y atienden en forma individual a los socios y a los familiares con el fin de promover mayor bienestar y ampliar la participación de los miembros del grupo.

Clubes de niños

En 1869 se formó en Inglaterra el primer club de niños y fue extendido más tarde por todos los Estados Unidos. Estos clubes atendían a niños y jóvenes desde los 8 hasta los 20 años, con actividades extraescolares en las noches y en las vacaciones, como un medio para liberar a la infancia de la influencia perniciosa de la calle y ofrecerle una recreación sana y constructiva; asimismo, destinaron una mayor importancia a las actividades tendientes a evitar la delincuencia infantil y juvenil.

Es importante señalar que después de la Primera Guerra Mundial, los servicios de grupos aumentaron no sólo en número, sino también en importancia. En esa época la idea de la democracia empezaba a cobrar fuerza y consideraron que por medio de los pequeños grupos era posible tanto adquirir como fomentar valores democráticos.

General Baden Powell

El movimiento scout fue iniciado 1908 por el general inglés Baden Powell; después se difundió por todos los países del mundo, aunque tuvo especial continuidad en Chile en 1909. Dicha agrupación fue creada con la finalidad de atender a los hijos de la clase trabajadora, quienes, debido al empleo de sus padres y a las carencias de orden económico y social, quedaban sin dirección educacional y moral adecuadas. Los grupos están organizados como patrullas y son dirigidos por un *master scout*. En su organización hay muchos rasgos militares (términos, ceremonias, saludos, uniforme, etcétera) que contribuyen a ro-

bustecer el espíritu de grupo; también hay una simpática terminología novelesca tomada de la obra de Kipling (manada, lobatos, akela, etcétera).

El lema de los scouts es "siempre listos" y tienen un código de honor que guía la conducta de todos los asociados; forman asimismo una hermandad internacional. Su ideal de vida los lleva a ser buenos ciudadanos y servidores del prójimo.

Aunque las instituciones nombradas anteriormente no fueron creadas con el propósito de hacer trabajo social de grupos, en la práctica llegaron a ello.

Período científico

Éste se inicia con sistemas basados en el período anterior. En 1920 se comienza a escuchar en las instituciones el término "trabajadores sociales de grupo", para designar a las personas que laboran con grupos. En esta época se contempló la necesidad de mejorar la prestación de los servicios sociales individuales y surgió la idea de utilizar el grupo como medio de solución. Con base en las experiencias del período precientífico y con el desarrollo de las teorías de otras disciplinas, como la filosofía educacional de John Dewey, los conocimientos de las ciencias sociales y la psicología social inició la importancia del manejo y la conducta de pequeños grupos.

A partir de 1934 dio inicio un movimiento tendiente a definir la técnica y objetivos en cuanto a la forma de trabajar y se llegó a concluir que éste era susceptible de ser adoptado por los profesionales de trabajo social. Cabe señalar que en esa época existía la intención disciplinada y sistemática de valorar las experiencias para deducir leyes que normaran y orientaran las relaciones sociales y el valor que aportaban al individuo y a la sociedad. Al estudiar los orígenes de esta segunda etapa, tenemos dos puntos de partida en las experiencias de Slavson, Lieberman y Newstetter.

Slavson y Lieberman

En 1912, Samuel Richard Slavson inició su experiencia de trabajo de grupos al organizar en Brooklin, Nueva York, clubes para la clase trabajadora, en los cuales proponía educar entreteniéndolo y ofreciendo oportunidad de desarrollo de la personalidad mediante la participación en grupo. Dedicándose al trabajo con niños en grupos de asociación voluntaria, Slavson consideraba que la naturaleza del hombre tiende a desarrollar una participación que moviliza toda su voluntad para la educación y la acción. El estudioso también fomentó la libre expresión, pues entendía que las relaciones cara a cara activaban los procesos intelectuales y emocionales, estableciendo actitudes que socializan al individuo. Su sistema lo centró en el hombre y no en el grupo como un todo; además, no diagnosticó los problemas que originaban la desadaptación en los miembros del grupo, sino sólo señaló situaciones que permitieran al individuo adquirir conciencia sobre su comportamiento.

Slavson es considerado el primer humanista que creó la teoría del trabajo social de grupos, aunque con conceptos que difieren de los actuales. En 1916 conoció a Joshua Lieberman, quien compartía la misma inquietud, pues había tenido experiencia en la organización de sindicatos. Ambos mostraban interés por las clases trabajadoras y por las ideas renovadoras relativas al campo de la educación. Estas últimas los llevó a ampliar el restringido ámbito de la experimentación educacional mediante la organización de campamentos de verano para la juventud, en los cuales hubiera un ambiente de libre acceso (asociación voluntaria). Así fue creada la asociación conocida como "Juventud Pionera de América", la cual trabajó en estrecha colaboración en el campo educacional y con el movimiento oficial de trabajadores. Lieberman sirvió durante seis años consecutivos con Slavson como director educacional y los resultados los condensó en su libro referente al uso de la creatividad en la organización de los campamentos de verano.

Lieberman centró su método en la acción formativa de la personalidad mediante experiencias grupales y consideró que el trabajador social es un líder, cuya función consiste en contribuir al desarrollo de la personalidad del individuo. Al grupo lo denominó "club" y estimó que éste ocupaba un lugar tan importante en la vida de sus integrantes que su influencia superaba muchas veces la de la escuela. Consideró que el club tenía una meta social: trascender a la comunidad. Por su parte, Slavson explicó el proceso y técnica del trabajo del grupo en un libro sobre este tema, pues su interés por los niños lo llevó a ocuparse especialmente de aquellos que presentan problemas de conducta. Dicho educador creó una técnica para estudiarlos por medio de la vida de grupo, la cual llamó terapia de grupo. En 1943 fundó la Asociación de Terapia de Grupo, que tiene por objeto analizar y divulgar las experiencias en este campo.

Newstetter

Inició su trabajo con un grupo en un campamento de verano y después en un vecindario. Fue el primero que enlazó las experiencias de psicología social experimental con el trabajo de grupos; a este último, igual que Lieberman, lo llamó "club" (cabe señalar que en algunas regiones el club es considerado un grupo que tiene fines sociales o recreativos y no dirigido por un trabajador social).

Sin embargo, es importante aclarar que éste fue el objetivo del manejo de grupos en el período precientífico, en el que la recreación era un fin centrado en el individuo. El trabajador social diseñaba el programa como representante de una institución sin tomar en cuenta las necesidades o los intereses de los miembros; se considera que, aún con estas limitaciones en el inicio, la técnica fue la base para el período que ocupa nuestra atención.

El objetivo del manejo de grupos fue:

- Elaborar principios, metodología y técnica en trabajo social de grupos.
- Solucionar problemas individuales por medio del grupo.
- Proporcionar experiencias en higiene mental.
- Dar prácticas a los trabajadores sociales de grupos.

La obra de Newstetter es importante por la orientación profesional que dio al método del trabajo social de grupos; en 1928, la escuela de ciencias aplicadas en la Universidad de Cleveland lo incluyó como especialización.

Conferencia nacional de servicio social

En 1936 tuvo lugar la conferencia nacional en Montreal, donde se fundó la Asociación Americana para el Estudio del Trabajo Social de Grupo, la cual determinó declararlo método profesional. Dicha asociación estaba compuesta por personas que trabajaban en el campo de la recreación y de la educación formal y por psicólogos, filósofos sociales y personal de centros comunales. Entonces, la recreación, la educación informal y el trabajo de grupos eran considerados una misma cosa.

En 1946, la agrupación se convirtió en Asociación Profesional de Trabajadores Sociales de Grupos, y en 1955 se transformó en Asociación de Trabajadores Sociales (con sede en los Estados Unidos) restringiendo la afiliación a profesionales de trabajo social. En 1958, esta Asociación publicó el documento *Working Definition of the Practice of Social Work*, en el cual, por primera vez, fueron formulados conceptos claros y elementales del trabajo social de grupos.

Por su parte, Grace Longwell Coyle publicó en esa época un libro de trabajo social en el que incluía la técnica de grupos. Fue la primera profesora del método con el sentido que actualmente damos a la materia. Longwell considera que el trabajador social es un líder y rechaza el manejo de grupos con fines

individuales. El concepto deja de ser puramente recreativo para ocuparse de lo terapéutico.

Así, es posible estimar que el trabajador social de grupos requiere determinados conocimientos y habilidades, especialmente en procedimientos y técnicas de formación y organización de grupos. En Estados Unidos el trabajo social es considerada una profesión que conlleva dos años más de los cursados para completar la preparación.

En América Latina, el trabajo con grupos se ha venido desempeñando con matiz precientífico.

En 1945, se realizó en Chile el Primer Congreso Panamericano de Servicio Social, en el cual se declaró necesario implantar el método en los programas de enseñanza en las escuelas. Con ello se inició el adiestramiento de profesores en los Estados Unidos, y se dio la bienvenida a visitantes expertos que dictaron cursos a nivel de licenciatura. A partir de la década de 1950 se inició un proceso de expansión de las escuelas de trabajo social en el que se incluyen las materias de grupos, comunidad, investigación social y administración.

América Latina es un continente con grandes problemas que propician la aplicación del caso social, el cual requiere apoyarse en el manejo de grupos que tienden a socializar al ser humano, así como a prevenir y a rehabilitar crisis sociales manifestadas en conductas poco normales. En la actualidad, el manejo de grupos es uno de los métodos profesionales a los que se trata de dar mayor importancia. Las instituciones también conocen este sistema y su aplicación ahora es con fines terapéuticos, preventivos y de proyección en la comunidad.

GOB. DEL ESTADO DE CUERPERO
SECRETARIA DE EDUCACION



SUBSRIA. DE PLAN. EDUC.
DIR. GRAL. DE CONTROL
ESCOLAR Y FOMENTO EDUCATIVO
DEPTO. DE REG. Y CERTIFICACION
INST. EDUC. STEPHEN HAWKING
C.C.T. 12PSU0113U
CHILPANCINGO, GRO.

CAPÍTULO II

Generalidades del método de grupos

Naturaleza

El método de grupos es considerado un método profesional del trabajo social que recientemente ha adquirido fuerza. Su concepto se ha modificado como consecuencia de la evolución histórica, pasando desde la acción paliativa, recreativa, educativa, terapéutica y curativa, hasta llegar a la etapa promocional y de investigación.

En un inicio sus propósitos se encaminaron a atender inmigrantes, a utilizar el tiempo libre de los trabajadores y de los niños pobres, a ofrecer opciones recreativas en colonias proletarias, a prevenir la delincuencia juvenil, etcétera. Su acción se dirigía a buscar el desarrollo de la personalidad del individuo con fines de crecimiento personal.

Actualmente, el método de grupos es "un proceso que por medio de experiencias busca capacitar al individuo para que conozca su realidad objetiva y la forma de actuar sobre su estructura social". De esta manera, el hombre obtiene mayores posibilidades dentro de su interrelación social que le permite solucionar de un modo más efectivo sus problemas personales, familiares, grupales y comunitarios, pues se maneja y funciona mejor socialmente. Así, el trabajo social de grupos es un instrumento esencial en la motivación y educación social de los ciudadanos, para el cambio de mejores niveles de vida.

Natalio Kisnerman afirma que el método de grupos es "una respuesta a nuestro tiempo"² y René Dupont dice que es "un método decisivo en la realidad latinoamericana"³. Se busca que el grupo tenga un valor social dentro de la comunidad a la cual

pertenece, es decir, que sirva tanto a sus miembros como a la comunidad de la cual forma parte, considerando al individuo miembro de un grupo social y familiar.

El grupo desempeña varios papeles a la vez: es una acción dinámica en la que se aprende a recibir pero también a dar; es una acción básica para que el ser humano sepa actuar adecuadamente en cualquier actividad. Así, el grupo es un área de análisis y el proceso de grupo con sus técnicas y procedimientos es uno de sus cauces de acción.⁴ Sin embargo, su efecto no es unívoco; puede contribuir a resolver problemas, pero también puede agravarlos si no es manejado adecuadamente.

El método implica usar de modo consciente al grupo como instrumento para alcanzar los objetivos propuestos, creando en los miembros una preocupación por los cambios socioculturales. Así, el grupo representa una respuesta a las necesidades psicosociales de la persona y una influencia en la comunidad a la cual pertenece y en la que se halla inmersa.

El trabajo social de grupo deja de ser efectivo si no actúa en la realidad social en la que el individuo vive, ya que éste es parte de dicho sistema, se sirve del grupo y sirve al grupo y a los grupos de la comunidad, convirtiéndose el proceso en un cambio que se efectúa en primera instancia en el ciudadano y luego en la sociedad de la que forma parte. El papel del trabajador social consiste en coordinar las acciones como un líder profesional en su papel de educador, orientador, guía, etcétera.

Al respecto, existen dos formas de concebir el método:

- De acuerdo con su denominación de método
- Como proceso

Como método nos referimos al conjunto de normas que dirigen un proceso y al conjunto de conocimientos que explican su contenido científico. Dicho método *procura la socialización del hombre para su conciencia y participación social*, así como el

desarrollo personal del individuo y la restauración de éste mediante la interacción del grupo y de su orientación hacia fines sociales, terapéuticos y preventivos.

Como proceso, el método de grupos se enfoca al desarrollo de la personalidad del individuo por medio de su asociación voluntaria, y al crecimiento del grupo mediante un sistema socioeducativo que impulsa al hombre a compartir sus intereses con los demás.

En el trabajo social de grupo existen dos procesos, entendidos como una sucesión de etapas durante las cuales se cumple un objetivo:

- Educativo
- Sociológico

El proceso sociológico significa la capacitación del individuo dentro del grupo para su vida social; a su vez el educativo significa la instrumentación de los miembros del grupo para obtener el proceso sociológico. Para lograr estos procesos se sigue un sistema (etapas de investigación, formación, organización, integración y evaluación). El desarrollo individual está comprendido dentro de un marco teórico que se caracteriza por la personalidad de cada miembro.

Proceso educativo

Este proceso se halla enmarcado dentro del desarrollo de la personalidad del individuo, la cual está integrada por la influencia de su conformación biosíquica y por el medio ambiente. Esta forma modifica, perfecciona o destruye al individuo (entendemos por medio ambiente el familiar, público o privado, la organización educacional y política, el entorno social de los grupos y el círculo al que pertenece cada individuo).

La vida humana se desenvuelve a lo largo de diferentes etapas que van colocando al hombre frente a una necesidad de aprendizaje según su edad.

Infancia. Es el inicio de la adaptación social, en la que el niño tiene necesidad de adquirir toda clase de conocimientos para orientarse en un medio desconocido. Éste es un período receptivo.

Adolescencia. Tiene como base la crisis de la pubertad; su objetivo es que el adolescente se defina a sí mismo, revalorizando las pautas de conducta y dándoles una respuesta propia.

Edad adulta. El objetivo del individuo en esta etapa es crear y producir. Su personalidad está virtualmente definida, con tendencia a lograr una situación en la vida y a perpetuarse.

Vejez. La vitalidad orgánica y psicológica se desvitaliza, de tal modo que impera un deseo de conservación. El anciano sufre por sentirse incapaz para realizar las cosas, lo cual le causa una angustia por la inseguridad hacia el futuro.

El proceso educativo implica una forma de realización del individuo. La conducta humana transita por cuatro factores que permiten seguridad al hombre.

Deseo de reconocimiento

Toda persona tiene conciencia de su propio valor, lo cual se llama dignidad. Existe la necesidad de dar a conocer este valor para que el individuo sea respetado; para lograrlo, el ser humano aprende que debe hacerlo de tal manera que le asegure el éxito, por lo que procura adaptarse a formas aceptadas por la sociedad y las acata para ser acatado por ella.

La persona acepta lo social para subrayar su individualidad y desea lograr la satisfacción de su necesidad de reconocimiento, desarrollando actitudes de ayuda y cooperación. En este plano, el individuo necesita del estímulo y reconocimiento a su propio valor.

Deseo de aceptación

El ser humano tiene necesidad de afecto, comprensión, amistad y aceptación; esto enriquece su autoestima.

Deseo de seguridad

La persona siente necesidad de estar libre de todo miedo e inquietud, a salvo de problemas biológicos y conflictos psíquicos. Para conseguirlo, suele volverse místico, religioso, idealista, avaro, previsor, etcétera.

Deseo de tener experiencias nuevas

El hombre desea conocer: siempre busca nuevos caminos que le permitan renovarse como ser humano.

Proceso sociológico

Este proceso se refiere a los fenómenos, situaciones y hechos que se producen en la vida de un grupo. El objetivo del proceso sociológico es el desarrollo del grupo como tal, ya que cada miembro tiene su propia identidad, inquietudes y aspiraciones. Es resultado no de la personalidad o de las necesidades de los individuos, sino de la *interinfluencia e interdependencia de éstos*.

El trabajador social debe aceptar y entender al grupo y ayudarlo a satisfacer sus deseos, aspiraciones y guiarlo en su crecimiento. Todo grupo tiene vida propia, la cual es dirigida durante tres etapas que constituyen su proceso de vida:

- Formación
- Organización
- Integración

Definición de trabajo social de grupo

Dicho trabajo es un método de educación socializante en que se refuerzan los valores del individuo, ubicándolo en la realidad social que lo rodea para promover su cooperación y responsabilidad en una acción integradora en el proceso de desarrollo.

Una acción organizada con fines educativos promueve al ser humano por medio de la participación grupal, proporcionándole el sentimiento de ser miembro de una sociedad a la cual pertenece y respeta y con la que contribuirá para alcanzar mejores niveles de vida. La función del trabajo social de grupo está fundamentada en medidas correctivas, preventivas, rehabilitatorias y promocionales.

Objetivos

Se considera objetivo terminal "mejorar el funcionamiento social de las personas"⁵, debiendo utilizar los siguientes objetivos intermedios:

- a. Capacitar a los miembros del grupo para que tengan una participación efectiva y consciente en los procesos sociales.
- b. Impulsar y enriquecer el crecimiento, desarrollo y promoción humana.
- c. Lograr la socialización de los integrantes del grupo para que haya un intercambio de valores espirituales, morales, culturales y sociales con el fin de que éstos se proyecten tanto en el individuo como en la comunidad.
- d. Hacer consciente al miembro del grupo de la realidad social en la que se desenvuelve y el papel que le corresponde desempeñar.
- e. Contribuir al desarrollo de iniciativas para alcanzar fines socialmente deseables, tomando en cuenta aquellos factores en los que es necesario actuar.

- f. Orientar al individuo a establecer dentro de un grupo relaciones satisfactorias que le permitan crecer o progresar desde los puntos de vista emocional e intelectual, capacitándolo para cumplir eficazmente con sus funciones sociales en la comunidad.

Natalio Kisnerman nos plantea los objetivos siguientes:⁶

1. "Restaurar las relaciones sociales a un nivel óptimo de funcionamiento". La acción puede ser curativa o rehabilitatoria. En sus aspectos curativos busca identificar, controlar o eliminar los factores que en el proceso de interacción han causado deterioro. En sus aspectos rehabilitatorios intenta reconstruir y/o reorganizar los patrones de acción dañados y construir otros nuevos. Su área es la patología social, en la que existen grandes masas de individuos inmersos en la pobreza material y espiritual frente a la escasez de recursos públicos. Este objetivo debe volcarse hacia la inserción del hombre en su realidad, haciéndolo enfrentarse con ella, para que actúe sobre la misma.
2. Movilizar la capacidad latente del individuo dentro del grupo para actuar en la reorganización de los recursos sociales existentes que se han creado con objeto de servir como infraestructura para el funcionamiento social.
3. Prevenir los problemas relacionados con la interacción social, identificando los elementos potenciales para la acción. Su papel se centra en eliminar, controlar y perseguir los factores que tienden a crear o agravar los problemas o las causas de su concurrencia.

De acuerdo con los objetivos señalados, el trabajo social de grupos es un método que, aplicado adecuadamente, puede contribuir al desarrollo de un país. Debido a que la persona es de principal interés para la sociedad y a que existe una interdependencia entre aquellos que la componen, hay una responsabilidad social mutua.

A pesar de haber necesidades comunes a todas las personas, las exigencias de cada una son esencialmente únicas. En una sociedad democrática, lo fundamental es realizar todo el potencial humano y aplicar su responsabilidad social mediante una participación activa. A su vez, la sociedad tiene la obligación de proporcionar los medios con los cuales sean eliminados los obstáculos para esa autorrealización. El trabajo social de grupos es un medio para lograrlo.⁷

Principios básicos

Los principios básicos de cualquier acción profesional son el fundamento que delimita nuestro trabajo y señala los valores esenciales de nuestro proceder.

De aquí que el trabajador social de grupos no puede ni debe utilizar sus conocimientos para manipular o implantar sus propias ideas, desconociendo o ignorando la capacidad humana de autodeterminar sus acciones. Por ello es conveniente considerar los principios básicos de nuestra profesión, que deben ser norma de respeto a nuestro material de trabajo que es el ser humano.

1. *Principio democrático.* Es el reconocimiento al valor del individuo, la igualdad de todos los seres humanos, el derecho inalienable de gobernar su propia vida y de tomar decisiones que le conciernen en un clima de total libertad. El trabajador social de grupos tiene el deber de respetar tal derecho absteniéndose cuidadosamente de toda injerencia directa en ese terreno y orientando a la persona de una manera adecuada a ejercer ese derecho, el cual se ve limitado por la capacidad positiva o negativa para autodeterminar en el marco del bien moral y social, por la ley y la autoridad, así como por las normas de la comunidad.

Todo hombre tiene la responsabilidad de conducir su propia vida y de alcanzar su destino; por consiguiente debe ser dueño de las decisiones que conforman su vida. Frente al grupo, el trabajador social debe ayudar a movilizar las potencialidades de sus miembros

y darles a conocer los recursos de los que pueden valerse para el desarrollo del grupo. Además, debe formular una valoración de las diversas alternativas pero dejándoles en libertad absoluta para tomar sus decisiones, las cuales deberá respetar y contribuir a que se realicen.⁸

2. *Principio de individualización.* Se refiere a la necesidad de conocer y comprender las diferencias de cada ser humano de manera tal que las reacciones, la evolución y el futuro de cada persona se distingan de cualquier otro ser.

Las necesidades del hombre se diferencian de una época a otra, de un medio a otro e incluso de un individuo a otro porque no son únicamente objetivas, sino que encierran en sí elementos subjetivos. Los problemas no existen por sí mismos, sino que los encontramos en los seres humanos. Al respecto, L. de Bray afirma: "la persona no es un concepto abstracto; es un ser concreto en continua evolución; es un constante devenir. Reacciona y se adapta o no se adapta durante toda su existencia a las circunstancias de la vida y a lo que le rodea. Tiene unas veces amor y otras odio, sufrimiento o desesperación, alegría o felicidad. Ese ser humano ha tenido una experiencia de vida realmente única, sólo suya, que es la suma o la totalidad de todas sus experiencias anteriores y él intentará utilizarla para la satisfacción de sus necesidades"⁹.

La individualización no sólo significa distinguir a la persona en sus propias características, sino también implica que el reconocimiento, la comprensión y el respeto de dichas diferencias permitan identificarlos como sujetos activos, pensantes, y no como un grupo masificado que es conducido sin tomar en cuenta su voluntad.

3. *Principio de no juzgar.* Éste es uno de los aspectos que más debe considerarse, pues en la actualidad el trabajador social suele creer que él tiene la razón y la atribución de señalar lo "bueno" y lo "malo" de la sociedad en la que vive. Debe analizar que nuestros razonamientos son producto de una forma de vida y de una cultura adquirida, que puede variar según la formación de cada ser

humano y se pueden establecer normas morales y éticas que son diferentes de otras personas.

No es función del trabajador social declarar culpable o inocente a nadie, ni determinar en qué medida es responsable el individuo o el grupo de sus dificultades o de sus problemas, porque esto supone juicios de valor sobre actitudes o formas de vida que han sido condicionadas por un sinnúmero de factores. Se podrá analizar nuestra realidad e investigar qué factores provocan patología social, pero de ninguna manera juzgar o condenar la conducta o proceder del grupo.

Un ejemplo de lo dicho podría ser la actitud reprobatoria o punitiva de un trabajador social a quien se le asigna el manejo de un grupo de adolescentes drogadictos, y él proyectara sus valores y reprobara la conducta antisocial de los miembros del grupo. Aceptarlos no significa aprobarlos; sin embargo, aceptar permite comprender, estudiar e investigar el problema, diagnosticarlo y tratarlo con base en las características propias del grupo.

Cualquiera que sea el motivo de la asociación, la persona tiene derecho a ser considerada ser humano y, como tal, tiene dignidad, derechos y necesidades fundamentales. No debe importar su raza, credo político o religioso ni su estratificación social. Aceptar al individuo como es (con sus cualidades y potencialidades, su conducta, sus debilidades y sus defectos) constituye un deber profesional.

No juzgar, aceptar a la persona como un ser integrado a un grupo, permite respetar su dignidad humana. No se debe estimar que el demandante de nuestros servicios es un ser desvalido y menos un "antisocial". La función del trabajador social profesional en este aspecto debe manifestarse no en palabras, sino en actos congruentes con su ética. Debe atender a la persona como quisiera ser tratado en circunstancias análogas.

4. Debemos establecer una relación de simpatía, cordialidad e interés por el grupo, que nos permita una interacción positiva. Una buena relación entre las partes es una posibilidad de éxito en el objetivo propuesto, lo cual crea capacidades y aptitudes que facilitan afrontar la vida del grupo, actuando no como un conjunto de personas sino como una totalidad.

5. Se respetará el interés que condujo al individuo a buscar la agrupación, evitándose la manipulación o la implantación de programas no determinados o aprobados por el grupo. Es importante recordar que los grupos conducidos por trabajo social tienen como característica principal la asociación voluntaria y el interés común, elementos que conjugados permiten manejar programas que interesen a los miembros del grupo y a la institución que los patrocina.

No se debe olvidar que uno de los objetivos del trabajo social de grupos es la integración grupal y no únicamente la actividad que se lleva a cabo, la cual se considera un medio para lograr que los miembros se autorrealicen.

6. Encaminar siempre el grupo hacia experiencias creadoras y de bienestar social.
7. Mantener la fe en los miembros del grupo, ya que por el sólo hecho de ser personas, se manifiestan racionales, responsables y con capacidad para participar en el desarrollo de su vida presente y futura.
8. No utilizar al grupo como medio para hacer proselitismo u otras actividades de interés personal.
9. Mostrar madurez emocional y capacidad objetiva frente al grupo mediante un trato cálido y humano que permita comprender el significado de la actuación de cada miembro.
10. El secreto profesional debe ser inviolable y mayor que el de los intereses del líder profesional.

Para concluir este capítulo, es importante señalar que el desempeño del trabajo social de grupos ha sido difícil no sólo por la falta de preparación técnica de quienes pretenden conducir grupos, sino también por las limitaciones que establecen las instituciones, como la falta de locales apropiados o disponibles, y

de material o recursos económicos, de apoyo o el desinterés de las autoridades. Sin embargo, se debe insistir en que es un método educativo muy eficaz en el cambio de formas de vida que facilita una participación más consciente del individuo en el desarrollo de su nivel social y en la comprensión de sus problemas.

GOBE. DEL ESTADO DE GUERRERO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



SUBSRIA. DE PLAN. EDUC.
DIR. GRAL. DE CONTROL
ESCOLAR Y FOMENTO EDUCATIVO
DÉPTO. DE REG. Y CERTIFICACION
INST. EDUC. STEPHEN HAWKING
C.C.T. 12PSU0113U
CHILPANCIINGO, GRO.

Clasificación de los grupos

El hombre no puede vivir aislado, sino que debe agruparse con sus semejantes para satisfacer necesidades materiales y espirituales. Así, todo ser humano forma parte de diversos grupos: familiares, religiosos, laborales, recreativos, etcétera; y todo grupo se compone de dos o más individuos, ligados por intereses comunes que interactúan para lograr un objetivo.

La agrupación es necesaria para vivir y para formar un conjunto armónico; en este sentido, una sociedad se preocupa por el bienestar de la colectividad en general.

Los grupos se pueden clasificar de la manera siguiente:

Grupos primarios y secundarios

Estos grupos son los que forman la naturaleza social, caracterizados por una asociación y cooperación íntima que es la función de los individuos en un todo común, de tal manera que el propio yo de uno es la vida común y el propósito del grupo. La forma más simple de describir esta totalidad consiste en afirmar que "es un nosotros".¹⁰

Las relaciones en este tipo de grupos son íntimas y personales, ya que surgen de una comunicación permanente. Los roles y estatus configuran una estrecha estructura de interrelaciones y son informales y duraderos, de ahí su influencia; a su vez, las normas son aprendidas, practicadas y reforzadas.¹¹

Un grupo primario es la familia, en la cual se encuentran las características de los que llegarán a ser en la vida adulta los miembros que la forman. La primera experiencia de grupo la tiene el niño en su hogar; así, las relaciones que se establecen durante la

infancia influyen en las actitudes que el niño, el adolescente y el adulto asumen en otros grupos. Los motivos de unión dentro de la familia son la lealtad y los intereses comunes.

Generalmente, el segundo grupo en que actúa el niño es el de juegos, a menudo en relación con otros compañeros de su edad que habitan la misma zona comunal. Este grupo secundario está caracterizado por una relación funcional con base en intereses específicos, que al perderse o terminarse llevan a la disolución. A veces su duración es breve y suelen ser formales y estar inmersos en la sociedad moderna.

Hacia los siete años de edad, el menor renuncia a su conducta egoísta y da más importancia a los otros niños al compartir sus cosas, al distinguir entre la fantasía y la realidad y al interesarse por la aceptación de otras personas. Busca pertenecer a un grupo y siente la inclinación, cada vez más fuerte, de vivir en sociedad. Este impulso se intensifica entre los 11 y los 15 años, etapa en que el adolescente selecciona motivos para agruparse y entre ellos busca algo que lo impulse a realizar cosas que no puede efectuar de modo aislado. La escuela le ofrece un nuevo grupo con características diferentes y actividades dirigidas; así, el individuo inicia una vida social en los llamados grupos secundarios.

Se ha afirmado que hacia los 60 años, pasada la edad adulta, las personas que muchas veces han quedado aisladas vuelven a sentir el impulso gregario con igual intensidad y características similares a las de la adolescencia.¹²

Grupos según su forma de integración

Grupo natural o espontáneo. Es aquel que se forma sin que nadie lo motive y resulta homogéneo en edades e intereses. Su vinculación es afectiva y su tendencia cerrada: generalmente son las pandillas o los grupos formados en las calles.

Grupo obligatorio. Es al que pertenece el individuo por voluntad ajena o por circunstancias diversas. La adaptación en

éstos es buena cuando se ofrecen estímulos afectivos, de seguridad o de hábito. Ésta puede ser deficiente cuando no hay elementos positivos y los resultados se manifiestan en actitudes de rebeldía o de rechazo. Son heterogéneos y su estabilidad se mantiene por un estrecho control normativo impuesto por un jefe, símbolo de autoridad. Como ejemplo están el grupo familiar, el de la escuela o el laboral.

Los grupos naturales y los obligatorios no son objeto de estudio del trabajo social, ya que sus características de unión no están determinadas por la voluntad del individuo ni por un programa especial.

Grupos motivados

Son aquellos en los que los miembros participan con base en objetivos determinados o sugeridos; por ejemplo, los miembros de estos grupos ingresan debido a la búsqueda de aprobación de los demás, buscando prestigio social, siguiendo a un jefe o por interés personal. Éstas son las asociaciones profesionales, los grupos de secundaria, de bachillerato o de profesional, los políticos o aquellos que tienen influencia y prestigio en una comunidad.

Grupos preformados

Están formados por miembros que se conocen entre sí y han permanecido unidos afectivamente antes de constituir un grupo. Existe un líder electo por prestigio, que lo integra y asegura la permanencia de una estructura que ofrece seguridad. También son los grupos de aprendizaje que se componen con fines de capacitación.

Grupos formales e informales

Grupo formal. Éstos se estructuran o forman por normas compartidas respecto a objetivos materiales de los miembros, co-

munidad y de la institución. Las normas están determinadas antes del ingreso de los socios; por ello, su conducta ya está señalada, los roles prescritos, la seguridad determinada por reglamentos, estatutos, etcétera.

Un ejemplo sería un grupo de jóvenes que se integran a un partido político. Aquí su individualidad no cuenta, sino sólo la masificación. Este tipo de grupo puede producir desajustes y tensiones entre los miembros, quienes no son capaces de cumplir con las conductas exigidas.

Grupo informal. En este tipo de grupo, cada miembro actúa como desea, con libertad y bajo su propia individualidad.

Grupos organizados

Grupos organizados. Son aquellos en los que existe una división de trabajo para procurar una meta productiva en los que se establecen posiciones y roles, asumiendo cada miembro un papel especializado en función de socios (por ejemplo el equipo de fútbol). Cada uno es parte solidaria de la estructura, depende de los otros y éstos de él. Tácitamente implica interdependencia y cohesión en tanto cumplen un objetivo, desarrollando sentimientos de pertenencia. El líder o jefe es el orientador y el más capacitado.¹³ Se considera que este tipo de grupos es el único que puede conseguir efectivamente los objetivos propuestos.

Grupos abiertos y cerrados

Grupo abierto. Es flexible, permite el ingreso y el egreso de los miembros, ya sea abandonando el grupo y la actividad definitivamente, o para pasar a otro en el que pueda integrarse con más facilidad.

Grupo cerrado. Es aquel que ofrece resistencia al cambio de participantes, de manera que no recibe nuevos miembros buscando conservar el prestigio y el poder o por temor a cambios

(común en adolescentes). En algunos, se establecen normas para la admisión (pandilla) y en otros el egreso está sancionado (grupo de delincuentes).¹⁴

Grupos voluntarios

En éstos se participa simplemente por el agrado de concurrir, por simpatía con la persona que los forma y por sus miembros, o por deseo de colaborar en las actividades a que se dedican. Son los grupos ideales para ser conducidos por trabajo social, ya que la concurrencia libre y voluntaria de los individuos y la relación que se establece entre ellos ofrece varias oportunidades educativas a las personas que los forman.

Cabe señalar que en un mismo grupo pueden encontrarse objetivos de asociación voluntaria, motivada u obligatoria.

Los grupos voluntarios se subdividen en:

- a. *Grupos de cultura homogénea.* Están formados por personas de condición cultural y social semejantes. Los factores homogéneos que determinan la asociación pueden ser muy diversos: económicos, vocacionales de acuerdo con el cociente de inteligencia, de destreza física, de cultura, de problemas o intereses comunes. Cuando un grupo es demasiado homogéneo hay pocas posibilidades de establecer una interacción dinámica y la asociación se torna demasiado cerrada, elitista y exclusivista e impide el ingreso de nuevos socios a no ser que cuenten con características similares. Suelen carecer de condiciones de tolerancia y adaptación y dificultan la labor social dentro del grupo.
- b. *Grupos de intereses homogéneos o especializados.* Reúnen a personas de distintas actividades culturales y sociales agrupadas por un interés común o por una actividad especial. Para trabajar con ellos, se debe tener conocimiento acerca de las actividades a que se dedican para aprovechar todas las oportunidades de mejoramiento social que se deriven de ellos. Estos grupos se llaman clubes.

- c. *Grupos de múltiples actividades.* Están formados por asociación voluntaria con el objetivo de estar juntos y realizar diversas actividades, aunque haya generalmente una a la cual dan preferencia para establecer una unidad en el programa de trabajo.
- d. *Grupos terapéuticos.* Son asociaciones voluntarias pero motivadas. Sus participantes son generalmente personas con problemas sociales o de salud y es necesario que exista entre ellos cierta similitud en relación con el problema que les afecta. Las actividades que se desarrollan suelen ser manuales y el trabajo social se realiza con fines curativos y educativos y mediante la interacción del grupo.
- e. *Grupos según el sexo.* Existen grupos masculinos, femeninos y mixtos.
- f. *Grupos según la edad.* De acuerdo con Natalio Kisnerman,¹⁵ éstos pueden ser como sigue:

Grupo escolar. Está comprendido entre los 7 y los 13 años. La primera etapa de este grupo es de sumisión al maestro; al contemplar el exterior, los alumnos forman parejas de juego y luego los pequeños grupos de barrio o escuela. A veces el liderazgo es desempeñado por el maestro, quien además de proporcionar conocimientos, les da cariño, imparte justicia y es comprensivo y tolerante, lo cual permite fortalecer el proceso de socialización.

Los primeros años escolares se centran en la acción como necesidad vital para descargar energías (armar cosas, dramatizar películas, etcétera), pasando luego a lo intelectual (leer, coleccionar, entre otras). En general, el grupo escolar reúne a individuos del mismo sexo hasta los 12 años, quienes son flexibles, liberales, poco selectivos, y no prejuiciosos.

El trabajo social podría desempeñarse en el manejo de dichos grupos a partir de los 11 años, ya que con menos edad el papel de educador y líder corresponde al maestro.

Grupo de adolescentes. Son varios los motivos de la asociación, sin embargo, cabe señalar que obedecen a necesidades psicoló-

gicas de seguridad, reconocimiento, de ajuste personal a la sociedad, de afecto y comprensión. Su formación casi siempre es transitoria y sus integrantes tienden a ser extraescolares y heterosexuales. Con rebeldía transformada en el dinamismo propio del grupo, las relaciones son inconstantes. Sus miembros rechazan al adulto, salvo cuando éste adquiere el rol de guía y puede ayudarles a adquirir conciencia de su situación. Sus principales actividades son el deporte, los juegos culturales y sociales, campamentos, etcétera.

Un tipo especial de grupo de adolescentes es la pandilla, cuya constitución resulta informal y natural. No cuentan con programas planeados, sino sólo tienden a satisfacer las necesidades de sus miembros en una relación que obliga a la reciprocidad. Tienen sus propios lugares de reunión: la nevería o cantina, un parque, etcétera. Se encuentran sin previo acuerdo, llegan casi a la misma hora, hablan de cosas comunes en voz alta con ademanes y frases de moda, les gusta ser un espectáculo para los demás y son rebeldes declarados contra la autoridad; además, pueden pasar muchos meses de relación sin conocer los apellidos de cada uno, usan apodos.

Grupos de adultos. Son grupos con intereses fijos y con deseos de participación a fin de realizar actividades que les sirvan como descanso de su vida laboral o doméstica.

Grupos de ancianos. Se caracterizan por la pérdida de la capacidad física y de aprendizaje. Se trata de personas menos accesibles a lo nuevo, con intereses fijos que generalmente centran su actividad en juegos de salón, exposiciones culturales, discusiones o vida social. Pueden manifestar la misma inseguridad que se percibe en la infancia.

El anciano suele ser un pensionado. Un buen trabajo de grupo con ancianos debe reconquistarlos para que lleven a cabo un trabajo productivo, evitando el efecto desintegrador que produce el hecho de esperar la muerte o vivir sólo recordando el pasado.

Aunque seguramente en la práctica surgirán otras divisiones de grupos, no se debe olvidar que el trabajo social sólo se puede desarrollar cuando las características del grupo son de preferencia de origen primario, abierto, de pertenencia, organizado, relativamente heterogéneo y con estructura democrática. Es conveniente que el grupo se inicie de modo formal para que los miembros sepan la conducta que se espera de ellos.

Gisela Konopka, de nacionalidad estadounidense, señaló que existen grupos "orientados para el crecimiento" por la necesidad de tener ayuda mutua y "grupos orientados hacia la acción social, en los que los miembros necesitan lograr un buen patrón de relación con aquellos hacia quienes centran su acción. Los primeros son los grupos de tratamiento, recreación, discusión y aprendizaje, mientras que los segundos son los de trabajo en la comunidad: instituciones, comisiones, de educación de adultos, etcétera. El crecimiento del grupo ocurre en los dos ámbitos; en el primero es de forma directa, como objetivo metodológico básico; en el segundo, de manera indirecta, pues su objetivo es hacer crecer a quienes reciben la acción que ejecuta el grupo".¹⁶

El grupo dirigido por un trabajador social debe tener ciertas características, entre las cuales se pueden señalar las particularidades siguientes:

1. Permanencia y continuidad que aseguren la estabilidad y la frecuencia de los contactos entre los miembros del grupo durante un tiempo prolongado, para que exista la interacción derivada de la influencia y la dependencia mutua.
2. Organización basada en el reparto de funciones de los miembros. Estas normas funcionales se establecen en la medida en que el grupo prosigue su vida social, en referencia a la división y asignación de responsabilidades, el establecimiento de condiciones para admitir nuevos miembros y la reglamentación de la conducta de los participantes en relación con el grupo.

3. Desarrollo de tradiciones y costumbres. En este aspecto se tiende a recordar y a conmemorar ciertos actos que son significativos para el grupo, a respetar determinadas formas de actuación y a exaltar hechos dignos de elogio que forman el patrimonio común.
4. Interacción con otros grupos. Muestra la tendencia a relacionarse con otras agrupaciones para ampliar la vida social, sin perder la unión y la cohesión del grupo de origen.
5. Desarrollo del espíritu de grupo. Es un fenómeno de la actitud del grupo (cierta forma de pensar, sentir y actuar), que no es igual a la suma del modo de ser individual de las personas que lo constituyen, sino que es generado por el esfuerzo grupal y el amor al prestigio del mismo. Este fenómeno produce la afirmación y conservación del grupo y mantiene a los miembros en un nivel de conducta más elevado y comprometido que el que alcanzarían si no pertenecieran al grupo.

El trabajo social puede desarrollar la formación de grupos en diversas áreas, como instituciones de bienestar social, hospitales, escuelas, prisiones, fábricas, barrios, comunidades, etcétera; estos grupos sociales, culturales, deportivos o recreativos reciben el nombre de clubes, centros sociales, círculos, comités, brigadas, etcétera.

GOB. DEL ESTADO DE GUERRERO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



SUBSRIA. DE PLAN. EDUC.
DIR. GRAL. DE CONTROL
ESCOLAR Y FOMENTO EDUCATIVO
DEPTO. DE REG. Y CERTIFICACION
INST. EDUC. STEPHEN HAWKING
C.C.T. 12PSUB23U
CHILRANCINGO, GRO.

Metodología

Un adelanto de nuestro tiempo es la sistematización de conocimientos que nos permite seguir una secuencia de hechos que conducen a los objetivos propuestos. El valor del método de trabajo social de grupos está señalado en la eficiencia que tiene para operar sobre lo social y en la flexibilidad para adaptarse a situaciones concretas. Las técnicas de trabajo social de grupos adecuadas y oportunamente aplicadas proporcionan resultados muy positivos.

Helen U. Phillips señala que estas técnicas se derivan de la sensibilidad del trabajador social en su relación con los miembros del grupo, su firme vínculo con la institución y su política, así como de un claro enfoque de los problemas. Las técnicas, agrega, sólo funcionan cuando los conceptos se hacen convicciones y éstas se ponen a prueba en el trabajo con las personas, integrando el conocimiento con la experiencia viva y real.¹⁷

Las técnicas de grupo se deben aplicar de acuerdo con cada situación y con las necesidades particulares; no surgen de un propósito enunciativo, sino que deben ser captadas a lo largo de toda la teoría, debido a que surgen del todo y de la experiencia. En determinados casos pueden unificarse y combinarse sin perder de vista los objetivos del método y del programa, así como la realidad donde ha de aplicarse, respetando los valores, patrones y pautas culturales.

Ahora bien, el método aplicado a situaciones específicas, requiere estructuras que le sirvan de apoyo, entendiendo éste como un conjunto de elementos constitutivos de un todo, cuya razón de ser es definida por su funcionalidad con miras a un objetivo determinado. Las partes que integran ese todo, unidas dentro de una red de interacción, se llaman roles.

La estabilidad de una estructura está dada por la cohesión de los roles que la integran, ya que un cambio obliga a los diferentes elementos a reubicarse, modificarse o coordinarse con las nuevas variables ofrecidas.¹⁸ El individuo es al grupo como la célula al organismo.

Los vínculos que unen a los roles son las normas, los valores y la relación afectiva establecida; asimismo, conforman la red de canales de comunicación entre los miembros que, como sistema de enlace, configuran la estructura. La forma como es utilizada la red determina los distintos tipos de estructuras; así, en todo grupo existe una subyacente que resulta de la interacción afectiva o socioemocional y una estructura manifiesta por la actividad.¹⁹

Las estructuras que determinan los sistemas de comunicación son las siguientes:²⁰

1. *Estructura autocrática.* Surge cuando el grupo tiene un líder que actúa como jefe, tomando decisiones en nombre del grupo con base en sus intereses propios o necesidades personales. No existe libertad para que los miembros determinen sus programas, sino que se sigue una rutina cotidiana en la cual sólo se reciben órdenes.

La comunicación es cerrada y la productividad es buena en tanto el jefe impone y controla, pero se debilita o paraliza cuando éste disminuye el control. No permite crecer al grupo ni a sus miembros y el acceso a la información se confiere por estatus. Como las normas están institucionalizadas, infringirlas significa sanción.

En un medio como éste es imposible aplicar la teoría de trabajo social de grupos porque se carece del principio democrático que es básico para alcanzar los objetivos profesionales del método.

2. *Estructura paternalista.* Se establece cuando en un grupo el líder toma decisiones para el bien de aquél, tal como él las interpreta. En la sociedad contemporánea, la estructura paternalista está representada por la familia, grupos de iglesia, la escuela, etcétera. El líder trabaja para el grupo, es amable, protector, teme otorgar

responsabilidad, gobierna con base en su capacidad de conocimientos y es aceptado y respetado por todos.

Si en la estructura autocrática se produce un sentimiento de rebelión, en la paternalista se generan individuos incapaces de asumir responsabilidades. El trabajo social no debe funcionar en este tipo de estructura, que mediatiza al hombre y no le permite su libre autodeterminación.

3. *Estructura permisiva.* Surge del individualismo característico de una sociedad en transición, cuya estructura se confunde muchas veces con la democrática, en el sentido de promover la libertad absoluta. Este concepto es totalmente equívoco, pues hacer cada uno lo que desea sólo conduce a la anarquía y a la falta de respeto de los propios miembros del grupo.

Sus características son: el líder orienta sin delinear su conducción, deja al grupo en completa libertad, respetando más la libertad individual que la integración grupal, hay nula o casi nula productividad, no existe un programa y las actividades son improvisadas. Este tipo de estructura nunca debe ser utilizada por el trabajador social de grupos.

4. *Estructura participativa.* En ella, los miembros actúan en conjunto para lograr su interacción; se le considera la ideal para trabajo social de grupos.

El líder participa inicialmente con ellos, pero distribuye funciones hasta que son asumidas por todos. La comunicación es abierta, existe consenso en la toma de decisiones, es flexible y permite los cambios. La cooperación es una meta; por lo cual, logra un alto nivel de productividad. Como el sistema se basa en que cada miembro tiene derechos y responsabilidades para cumplir con las tareas, el grupo puede prescindir del líder profesional; sin embargo, cabe señalar que a veces esta estructura tiene características de las tres mencionadas y es preciso tomarlas en cuenta de acuerdo con las necesidades del grupo y con las situaciones que ocurren en el proceso, pasando dinámicamente de una a otra, aunque siempre orientando su meta a la participativa, que es el verdadero puntal de nuestro método.

De esta manera y comprendiendo el papel de los líderes profesionales, se puede iniciar el proceso de grupo, tomando en cuenta la interacción dinámica entre los deseos de los miembros y los objetivos propuestos por la institución que patrocina el programa, así como aquellas que señale el propio grupo. Supone una sucesión de etapas, procedimientos, condiciones básicas y sistemas de interacción que permitan tanto el desarrollo del grupo como el crecimiento individual.

Antes de iniciar la vida del grupo se presenta un período de planeación que puede ser el siguiente:

1. La "idea" de la formación.
2. Motivos que la sugieren.
3. Investigación del material humano que lo conformará y de su medio ambiente.
4. Objetivos concretos.
5. Recursos materiales, económicos, humanos e institucionales.
6. Duración.
7. Sistema de evaluación y retroalimentación.

La idea puede surgir de una necesidad determinada por quien patrocine el grupo, por un problema observado en una comunidad, por la necesidad de utilizar adecuadamente el tiempo libre de las personas, como terapia de una patología conocida, como rehabilitación, como medio de educación, etcétera. Una vez que la idea es aprobada para la formación de un grupo, surgen los objetivos que son emanados de los motivos que le darán vida; sin embargo, éstos no se podrán señalar con precisión en tanto no se investigue el material humano con el que se constituirá el grupo y el medio ambiente en el cual se desarrollarán, pues se reconoce que cada miembro así como los factores del medio pueden influir poderosamente en el desarrollo del grupo.

Esta investigación estará enfocada al conocimiento claro de la población que se agrupará en: quiénes son, qué hacen, qué

nivel cultural tienen, qué profesión poseen, de qué tipo de familias proceden, cuáles son sus tradiciones y costumbres, qué necesidades presentan, qué esperan del programa que se les ofrecerá, qué nivel de disponibilidad se observa, etcétera.

Asimismo, se realiza un estudio del medio en que se desenvuelve el individuo, la estructura social, cultural y económica en que vive, tipo de comunidad (urbana, suburbana, rural), los controles sociales a los que está sometido, etcétera. Virginia Paraíso señala los siguientes aspectos que se pueden investigar:²¹

1. La influencia de los cambios tecnológicos y de organización sobre la familia.
2. La medición del nivel de vida en los diferentes grupos de la población.
3. La identificación de las necesidades y aspiraciones sentidas por los grupos y sus actitudes básicas en relación a la manera de satisfacer esas necesidades.
4. Los incentivos de la vida familiar y la importancia de sus diferentes patrones.

Así, respecto a las personas y los grupos humanos se adquiere gradualmente conocimiento de cómo se puede mejorar su nivel de vida, tanto material como emocional, estimulando la conciencia de exigencias y necesidades y creando la llamada *revolución de las expectativas crecientes*. De esta manera se satisfacen poco a poco todos los requerimientos que tiene el individuo y la comunidad, recordando que el hombre debe satisfacer sus necesidades elementales y básicas para desarrollar otras funciones.

Por lo anterior, es necesario que el trabajador social de grupos esté consciente de la realidad en que se desenvuelve, manteniéndose en una situación que parta del análisis de la realidad global, a la luz de los valores que postula la profesión. Con el estudio anterior se intenta realizar un diagnóstico previo para iniciar la etapa de formación del grupo con elementos concretos que asegurarán mayor éxito.

En relación con los objetivos es importante determinarlos claramente, lo cual permitirá evaluar los resultados sin olvidar que un aspecto es el objetivo de quien patrocina el grupo y otro es el programa mismo. En el primero interviene directamente la autoridad de la que dependerá el grupo, y el segundo será elaborado por los miembros de acuerdo con sus propios intereses.

Como un grupo no puede desarrollarse sin recursos, éstos deben quedar identificados antes de iniciar actividades. Debido a que el programa dependerá en gran medida de los recursos con que se cuenta, debe señalarse su duración, aun cuando el grupo termine por ser autosuficiente.

Debido a que todo grupo surge de una necesidad, es indispensable señalar y ejecutar un sistema de evaluación que permita conocer los resultados de la acción, modificando errores y conceptos por medio de la retroalimentación.

En síntesis, se puede resumir lo siguiente:

- Concepción de la idea.
- Proceso de conocimientos: investigación.
- Proceso de reflexión: análisis diagnóstico.
- Proceso de decisión: planeamiento del grupo.
- Proceso de acción: desarrollo del programa y sus objetivos (tratamiento).
- Proceso de evaluación: retroalimentación de la teoría-práctica-teoría.

Un ejemplo de lo anterior es lo siguiente:

1. Surgimiento de la "idea". Se inicia en un hospital pediátrico, donde la trabajadora social del servicio de nefrología concibe la idea de formar un grupo con los pacientes trasplantados de riñón. Conversa acerca de esto con el jefe del servicio y con el equipo tratante, quienes están de acuerdo con ello y dispuestos a colaborar.
2. Motivos que la sugieren. Los pacientes trasplantados de riñón están entre los 12 y los 16 años y estuvieron muy graves y a punto

de perder la vida por su padecimiento. Son originarios de diversas partes de la ciudad, su nivel educacional se detuvo por la enfermedad y sus condiciones económicas son precarias.

Los motivos que originaron la idea de la formación del grupo en la trabajadora social, fueron seguir a los pacientes en su vida extrahospitalaria, así como observar su conducta psicológica y social. Debido a su edad, estos pacientes presentan problemas de dependencia y poca sociabilidad, hasta el grado de sentirse culpables por haber recibido un riñón de su madre, padre, hermano u otro familiar. Un motivo fue la procedencia de distintos puntos de la ciudad, que no permite a la trabajadora social tener una convivencia frecuente con ellos. Otro aspecto es que el tratamiento de medicamentos es casi de por vida y muchos carecen de recursos para obtenerlos.

3. Investigación del material humano que lo conformará y de su medio ambiente. Se realizó un estudio de las características de los pacientes y del medio ambiente del que procedían, lo cual permitió señalar algunos temas para el programa: higiene de la vivienda, alimentación, etcétera.
4. Objetivos:
 - a. Controlar el grupo de pacientes trasplantados, mediante un seguimiento que permita al equipo tratante mejorar su atención y prevenir consecuencias negativas.
 - b. Orientar adecuadamente a los pacientes para que se incorporen a una vida normal por medio de un intercambio de valores espirituales, morales, culturales y sociales que se proyecten en sus compañeros y en la comunidad a la que pertenecen (un objetivo de trabajo social de grupos).
 - c. Impulsar y enriquecer el crecimiento, desarrollo y promoción humana mediante la capacitación de los miembros del grupo para participar efectiva y conscientemente en su vida social (otro objetivo de trabajo social de grupos).

- d. Encontrar junto con el grupo los medios económicos que les aseguren la compra del medicamento que requieren para su tratamiento.
- e. Recursos materiales, económicos, humanos, institucionales. Para la reunión del grupo se contó con un aula especial, material para manualidades, un proyector de cine, transparencias, etcétera. Los recursos humanos fueron los médicos, las enfermeras, los dietistas, los psicólogos, etcétera. En los recursos institucionales se contó con la colaboración de un laboratorio que proporcionó los medicamentos a precios más bajos que en farmacia, pero no hubo recursos económicos para el inicio del grupo.
- f. La duración fue señalada al inicio para cinco años, además de que se pretendía hacer autosuficiente al grupo.
- g. Sistemas de evaluación y retroalimentación. Se previó evaluar cada mes al grupo como tal y a los participantes individualmente, midiendo interacción grupal, espíritu de grupo y cohesión. En el aspecto personal, recaídas, estados de ánimo, incorporación a la escuela u otras actividades, etcétera.

Dicho ejemplo muestra claramente la forma como se prepara la creación de un grupo. Franklin Haiman afirma:

El grupo en el comienzo es como un recién nacido. Su comportamiento, torpe y mal coordinado, está supeditado al dirigente. Al pasar a la adolescencia, sus miembros luchan con los mismos conflictos entre dependencia e independencia que sufren los adolescentes. Empiezan a aprender a hacer las cosas por sí mismos y a obrar con eficacia. El grupo no sabe todavía gobernar sus crisis emocionales. A la larga, en condiciones apropiadas, podrá encarar los problemas y darles una solución positiva para que alcancen un estado de madurez análogo al del adulto inteligente y feliz.²²

Podemos imaginar que la creación de un grupo requiere una serie de condiciones favorables que le permitan crecer y perdurar; así, vemos cómo todo grupo tiene su propia vida en la cual es posible distinguir etapas de desarrollo y crecimiento. Esta sucesión de etapas constituye lo que se llama *proceso de la vida de un grupo*, basado en tres momentos: *formación, organización e integración*.

En cada uno de ellos intervienen factores que ponen en peligro su vida; por ejemplo: se pueden presentar intergrupos que creen conflictos durante la etapa de formación o de organización, debiendo superarse tales situaciones para continuar. Tendrá su fin con la disolución del grupo, lo cual puede suceder en cualquiera de las tres etapas, aunque lo normal sería que se desencadenara al finalizar la de integración. La muerte del grupo, igual que en cualquier ser viviente, puede suceder siendo pequeño, joven, maduro o viejo, por lo que no podemos considerar que la disolución del grupo es una etapa más. Es difícil señalar cuándo se pasa de una etapa a otra, ya que esto depende del tipo de grupo, de sus miembros, de sus dirigentes, de sus programas, etcétera. Algunos se detienen demasiado tiempo en una etapa y otros la superan casi inmediatamente. Se refiere tanto a las etapas de formación y organización, como a que los grupos pueden perdurar por muchos años en la de integración.

La función del trabajador social varía en cada fase del desarrollo del grupo, que se señalará con mayor precisión en las etapas que posteriormente se mencionarán. Sin embargo, una de las funciones principales será observar el avance del grupo y determinar las nuevas acciones que desarrollarán mediante una relación positiva entre el trabajador social y los individuos, una relación de aceptación y adaptación en él y para la vida del grupo, aportando sugerencias e ideas que motiven a sus miembros a canalizar, enriquecer y utilizar sus propios recursos.

Antes de estudiar las etapas correspondientes, es conveniente señalar algunas características de trabajo social de grupos:

1. La vida en grupo es el resultado de la existencia de una *asociación voluntaria* de personas que actúan en función de *un interés común*.
2. La vida en grupo es el desarrollo de un proceso socioeducativo que resulta del trabajo por medio del enriquecimiento de la personalidad de los miembros del grupo. Como el hombre tiende a vivir en sociedad y tiene capacidad para hacerlo, cuando se participa en un grupo de trabajo social hay la oportunidad para fomentar esta capacidad, que para unos será una oportunidad para corregir su modo de convivencia particular. De esta manera, el trabajo social de grupos tiene un carácter constructivo que en algunas situaciones es de tipo curativo, promocional, preventivo y rehabilitatorio.
3. La vida en grupo significa para cada persona una influencia y dependencia mutua con los miembros, lo cual se llama en términos sociológicos *relación social*. En el trabajo social con grupos se utilizan elementos psicológicos y sociológicos que el hombre tiene para esa relación. La realización de un grupo para el individuo significa una asociación voluntaria que le permitirá, mediante la interacción grupal, ser un mejor elemento para la sociedad y más útil para sí mismo.
4. En este tipo de grupos se debe contar con el asesoramiento de un profesional en trabajo social, pues cuando los individuos se asocian tienen el propósito de conseguir ciertos fines. El profesional contribuirá para que éstos se obtengan de la mejor forma posible, así como para que aprovechen su relación con el grupo en todo su significado humano y personal.
5. El patrocinio de una institución es necesario para la imagen con que la comunidad necesita identificarse. Algunas instituciones utilizan el grupo para mejorar su desempeño en el trabajo o sus relaciones humanas, en tanto que otras usan influencias de la comunidad como medida preventiva en la prestación de servicios.

Si bien el programa y el líder profesional son financiados por la institución, también se pueden organizar grupos autofinanciables.

6. Uno de sus fines será aplicar la acción del grupo a obras de bienestar social, ya que en parte está orientado para satisfacer necesidades individuales estimulando el crecimiento personal y socializando al hombre con su medio. De este modo, el trabajo social guía al grupo para que tenga conciencia social y participación comunal.

Ahora bien, también debemos señalar las causas por las cuales se asocian los individuos, a saber:

- a. *Por interés gregario*. Deseo natural de la gente para reunirse con otra y compartir hechos y experiencias. Asimismo, es el impulso inconsciente de asociarse para satisfacer necesidades personales (de dominio, de reconocimiento social, etcétera).
- b. *Interés por el programa*. Impulso motivado por un interés vocacional y utilitario, o sea, la satisfacción que despierta realizar una actividad por el deseo de aprender algo nuevo o con un fin económico. En algunos casos, la asociación al grupo se hace por el deseo de cooperar en obras sociales incluidas en el programa.
- c. *Interés por el liderazgo*. Se refiere a asociarse por admiración al líder que dirige el grupo, ya sea en un deseo de aprender de él, o de beneficiarse de su capacidad de liderazgo.

Etapas en la vida de un grupo

- Formación
- Integración
- Organización

Aunque cada etapa tiene condiciones y procedimientos propios, éstos varían de acuerdo con el tipo de grupo que se maneja; por ejemplo: no se sigue el mismo sistema para formar un

grupo en una institución que para hacerlo en un barrio o en una comunidad.

Etapas de formación

Es la creación del grupo. En esta etapa, el líder profesional (el trabajador social) identifica los intereses comunes de las personas y ayuda a éstas a asociarse. A veces, la formación es natural (o sea que la gente se agrupa espontáneamente), mientras que en otras corresponde a un técnico hacerlo.

Las funciones del trabajador social en esta fase y en otras previas incluyen estudio o investigación para la formación del grupo, un diagnóstico inicial que permitirá formular metas y toda la planeación que se realizará en la etapa de formación.

Procedimientos

1. *Motivación de la asociación.* Son las acciones dirigidas a despertar el interés por agruparse, para cuyo efecto se pueden utilizar los medios siguientes:
 - a. *Carteles alusivos.* Serán diseñados para invitar a la gente a formar parte del grupo, señalándoles el objetivo y programa del mismo. Preferentemente se elaborarán del tamaño de una cartulina y con colores vivos y dibujos llamativos. La colocación debe ser en sitios públicos, como cines, escuelas, iglesias, mercados, etcétera, indicando en ellos el día, el lugar y la hora de las inscripciones.
Este sistema es adecuado para grupos de barrio o de comunidad. Para los de instituciones, se deben colocar las cartulinas dentro de éstas y en las áreas más transitadas.
 - b. *Volantes impresos.* Es un sistema idóneo para motivar la asociación. Conviene que sean de tamaño media carta y con poco texto, repartidos en las casas de la comunidad o en los sitios pú-

blicos para los grupos de barrio. En las instituciones, se repartirán entre las personas que asistan a la prestación de servicios.

- c. *Carro con altavoz.* Es otro sistema efectivo en el que se da a conocer la formación de los grupos utilizando megafonías en las calles. Para los grupos institucionales, se les puede invitar mediante el sonido interno.
- d. *Medios masivos de comunicación.* La radio, la prensa y la televisión son costosos pero muy efectivos; generalmente se utilizan para hacer publicidad a grandes programas.
- e. *La encuesta.* La motivación se realiza de forma directa e individual, aplicando una encuesta sencilla en la que se recolecta la opinión sobre la asociación del grupo. El sistema sólo es positivo con personas que pueden expresarse por escrito, y resulta eficaz para integrar grupos obligatorios (de alumnos o de trabajadores), pero no para grupos voluntarios.
- f. *Visita domiciliaria.* Es el medio más directo y que nos permite individualizar a la gente, pues a veces ésta tiene temor de llegar a la oficina. Este sistema permite observar el medio ambiente y motivar más de cerca a las personas.
- g. *Entrevista personal.* Puede ser en la oficina y permite un mayor acercamiento entre el trabajador social y el futuro socio del grupo.
Todo sistema de motivación puede fallar si no se especifica claramente el objetivo de la creación del grupo, pues la gente puede acudir e inscribirse sólo por curiosidad. Una vez que se ha realizado la motivación por espacio de una o dos semanas, se lleva a cabo una reunión para la inscripción, en la cual se le dan a conocer a los asistentes el objetivo del grupo, el programa y los requisitos de admisión. De ésta surge la integración de acuerdo con los aspectos que más adelante serán mencionados.
Reunir a todas las personas en una sola sesión disminuye el trabajo de motivación individual. Si bien es un procedi-

miento rápido, tiene sus inconvenientes, ya que las personas tímidas no participan.

El local de la reunión debe ser cómodo, y con ventilación suficiente; además, el uso de micrófono favorece la comunicación.

Algunas veces no hace falta seguir el procedimiento de motivación, debido a que el grupo se formó espontáneamente.

Es importante no olvidar que quien integra un grupo ya tiene un objetivo y un programa señalado; sin embargo, el grupo deberá cambiar o enriquecer el programa y fijarse metas propias. Por ejemplo, si se pretende formar un grupo de adolescentes para disminuir la drogadicción, éste se integrará y aquéllos podrán determinar que será un grupo para aprender guitarra u otra actividad. Durante las sesiones, se les aplicará el programa tendiente a disminuir o evitar la drogadicción por medio de charlas de especialistas. De esta manera se manejarán dos programas y dos objetivos, cuya combinación repercutirá en el bienestar y crecimiento del individuo y del grupo.

2. *Inscripción y distribución de las personas en grupos.* La inscripción se debe realizar en la instalación donde va a funcionar el grupo, llenándose una ficha con los datos generales de la persona. Por ejemplo:

Centro social "Benito Juárez"	
Grupo de Guitarra	
Nombre _____	edad _____ sexo _____
Domicilio _____	Núm. telefónico _____
Estudios realizados _____	
Ocupación _____	Horario seleccionado _____
	Día _____
Profesor _____	

La selección del grupo obedece a lo siguiente:

- Interés común.* En este aspecto, se analizarán los intereses y necesidades de la gente, considerándose las experiencias que pueden surgir de ellas y que de alguna manera respondan a los deseos de agrupación, como sentido de pertenencia o autoafirmación. También es importante estudiar las necesidades que como sociedad confrontan, pues las experiencias que desarrollará el grupo les conducirá a tener un espíritu de cooperación y ayuda mutua. Este interés se puede ubicar en el programa (costura, educación para la salud, higiene y seguridad industrial, música, etcétera).
- Tiempo libre.* Se refiere al hecho de que las personas llegan a los grupos durante las horas que les quedan libres, tanto de su trabajo como de su vida doméstica. Por ello se inscribirá a las personas en el horario que más les convenga para que no fallen en la asistencia.
- Número de miembros.* No será menor de cinco personas ni mayor de 15 para que no se pierda el valor socioeducativo del programa. En grupos numerosos no se logra una interacción positiva y en los pequeños no hay estímulo para la productividad; sin embargo, los grupos terapéuticos (de los hospitales), debido a su carácter transitorio, pueden integrarse con más de 15 personas para llevar a cabo la labor educativa. Además, el tamaño del grupo debe estar de acuerdo con el local, los materiales disponibles, etcétera. El número de miembros influye en el desarrollo de las propiedades estructurales del grupo, en los patrones de participación y desempeño y en la satisfacción de cada persona.
- Edad.* Se deben formar los grupos por edad buscando compatibilidad de intereses y distinguir la edad cronológica del grado de madurez.
- Sexo.* Aunque existen actividades que se realizan mejor entre un mismo sexo, también pueden ser grupos mixtos.

- f. *Nivel cultural.* Es conveniente agrupar a personas del mismo nivel cultural, debido a que los intereses, hábitos y aspiraciones comunes facilitan la asociación. El nivel cultural influye en las actividades que se realizan, así como en las tareas y los procedimientos del gobierno del grupo.

3. *Condiciones que aseguran la duración y continuidad del grupo.*

Durante el desarrollo de las primeras reuniones se debe procurar mantener la asociación considerando los siguientes aspectos:

- a. *Cuidar la asistencia de los asociados.* Como por lo menos el 30% de los inscritos deja de asistir, se debe cuidar el otro 70% restante. El trabajador social mostrará interés por la persona inasistente por medio de una conversación posterior en la que se le haga sentir valioso para el grupo. También se puede utilizar la visita domiciliaria, tanto para averiguar los motivos de ausencia como para relacionarse más con la persona. Mediante las visitas, se adquiere un conocimiento muy valioso del entorno donde se desenvuelve el miembro del grupo.

También se puede utilizar la entrevista personal en el local donde funcionará para mejorar las dificultades personales y sus relaciones con los demás miembros, lo cual puede ser motivo de la ausencia. Sin embargo, si el problema es mayor, debe ser canalizado a un trabajador social de casos para que lo atienda. De esta manera no se perderá la imagen del líder profesional.

En caso de un miembro desertor, se debe remplazar por otro. Sólo en esta etapa, el trabajador social cuida la asistencia; más tarde será el gobierno del grupo.

- b. *Asegurar la frecuencia de las reuniones.* Este aspecto se logra como sigue:
- Respetar el horario y el lugar señalado.
 - Sesionar el mismo día.
 - Cuidar que la reunión no exceda de una hora y media y ser puntual para empezar y terminar.

La regularidad debe ser por lo menos una vez a la semana. El ideal es de dos a la semana, con días alternos de por medio.

La regularidad está en relación constante con situaciones internas y externas de los miembros y vinculada a percepciones propias del grupo.

- c. *Lugar de la reunión.* Éste debe ser cómodo, con capacidad adecuada y sin ruidos que interrumpan la reunión. El clima de cordialidad y un ambiente físico adecuado, donde la gente pueda expresar lo que quiere y donde haya orden en el uso de la palabra, permitirán un mejor desarrollo del grupo.

Independientemente del local, la comunidad o la institución en la cual existe el grupo es la que influye en las normas y valores de los miembros y en sus actitudes posteriores.

- d. *Presencia del líder profesional.* Es importante que durante esta etapa, el trabajador social no falte a las sesiones, pues su presencia es el estímulo y la motivación que el grupo requiere. Durante las reuniones de esta etapa, él debe recibir y despedir a los socios para conseguir cohesión y seguridad del grupo.

- e. *Programa con valor socioeducativo.* Éste estará planeado de acuerdo con el interés del grupo y se desarrollará paralelamente con el programa que originó su creación. Por ejemplo: se formará un grupo para educación en salud y, constituido, los miembros decidirán que tendrán como actividad el tejido, situación que se aprovechará para que mientras las señoras tejen, se les instruya en los temas de educación para la salud. Lo referente a la forma como se elabora un programa será tratado en otro capítulo.

- f. *Formación de costumbres y tradiciones.* Se consigue respetando ciertas formas de ser o hacer del grupo. La tradición ayuda a las personas a sentirse unidas a su propio grupo.

El trabajador social debe llevar, desde el principio, una memoria o crónica detallada del grupo, ya que la observación de éste en acción es extraordinariamente compleja y difícil. Su cumplimiento se logra inscribiendo la memoria inmediatamente después de la sesión, que sirve además para la supera-

ción profesional y para estimular o aconsejar al líder del grupo. Se describirá, como fuente principal de información y observación, al individuo en su relación común dentro del grupo y la forma como éste se beneficia de él. De preferencia se usará un cuaderno para cada grupo.

Ejemplo:

Delegación política de Álvaro Obregón, D. F.
Departamento de Trabajo Social
Crónica de grupo

Grupo 20-30 personas
Líder profesional: T. S. José Luis Alcántara
Fecha de la reunión: martes 21 de agosto, 17 horas
Reunión núm. 2

Asistentes:

Ocho socios
José García
Carlos Sánchez
Eduardo Puyol

—
—
—

Inasistentes	2
Socios retirados	0
Socios nuevos	0
Visitas	1

Programa: carpintería
Actividad: diseños y trazos para la confección de una mesa
Programa anterior: primera reunión

GOB. DEL ESTADO DE GUERRERO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



SUBSRIA. DE PLAN. EDUC.
DIR. GRAL. DE CONTROL
ESCOLAR Y FOMENTO EDUCATIVO
DEPTO. DE REG. Y CERTIFICACION
INST. EDUC. STEPHEN HAWKING
C.C.T. 12PSU0113U
CHILPANCIINGO, GRO.

Relato

- En relación con la reunión.
- Contactos con los socios fuera de la reunión.
- Observaciones y funciones específicas del trabajador social para lograr la vida del grupo y sus objetivos.

1. *En relación con la reunión.* Para motivar la asociación se realizó una promoción intensiva por medio de volantes y visitas domiciliarias.

La inscripción se llevó a cabo en un local situado en la calle 1a. núm. 102, Colonia Ejidal, facilitado por Luis González. El sitio es adecuado y cuenta con suficiente ventilación, mesas y sillas para los participantes.

La clasificación del grupo fue de acuerdo con el interés de los miembros por la actividad de carpintería. Asimismo, se consideró el tiempo que tenían libre, ya que la mayoría asiste a la secundaria por la mañana. El nivel cultural de los asociados es de primero, segundo y tercero de secundaria. Todos son varones. El mejor horario que convino a todos fue de las 17:00 a las 19:00 horas, los martes.

Hoy comenzó la actividad de este club. Todos llegaron con gran entusiasmo. Carlos Sánchez y Adrián López son muy tímidos, creo que nunca han llevado vida de grupo, miran con desconfianza a sus compañeros y no participan por iniciativa propia en las actividades. César Fernández parece un chico inquieto, pues dio mucha guerra durante la sesión. Tal vez puede ser un buen líder, pero será necesario canalizar su dinamismo hacia actividades productivas.

Antes de que el profesor dé indicaciones y pida el material necesario, se hace la presentación de todos los asociados, quienes dirán en voz alta cada uno su nombre, dónde estudia y su domicilio.

El transcurso de la reunión siguió en forma normal, observándose los posibles candidatos para la formación del gobierno del grupo, aunque se consideró conveniente dejar pasar tres semanas para elegirlo.

2. *Contactos fuera de la reunión con los socios.* Al finalizar la sesión, algunos curiosos preguntaron sobre la posibilidad que habría de que más adelante se realizaran actividades deportivas y culturales. A ellos se les explicó que cuando el curso de carpintería estuviera asimilado (pues fue el interés por el que se reunieron), se aprobaría un nuevo programa que podría ser alternado con varias actividades.
3. *Contactos fuera de la reunión en relación a los socios.* Fue necesario realizar una visita domiciliaria a la casa de Carlos Sánchez, por considerar que es de suma importancia conocer el medio ambiente en el que se desempeña.

El hogar está constituido por tres hijos y la madre, la cual es empleada en una secretaría de gobierno. El padre está separado del hogar y Carlos es el mayor de los hermanos y tiene 19 años. La madre es muy exigente y responsabiliza al hijo mayor de las tareas de la casa y del cuidado de los hermanos menores. Carlos cursa el sexto año, es un buen estudiante y tiene un promedio de calificaciones muy bueno; sin embargo, a cada momento se le recuerda que debe ser responsable. El nivel cultural es medio y el económico se puede considerar de clase media.

Aunque Carlos llegó al grupo por iniciativa propia (tal vez por querer tener un oficio a temprana edad), su madre le dio autorización muy a su pesar. Se habló por teléfono con la profesora de Carlos, quien indicó que es un muchacho muy dedicado y con buena conducta, pero siempre tímido. Se le tratará de incorporar rápidamente al grupo para darle mayor seguridad en sí mismo.

Etapa de integración grupal

Una vez que el grupo está constituido, el trabajador social iniciará su acción para que cada individuo sea aceptado por los demás y para que éste a su vez también acepte al grupo. Es un proceso activo en los dos sentidos, pues representa lo que se ha llamado *integración del grupo* o la aceptación mutua en él.

La identificación del individuo con el grupo a veces se expresa por el hecho de que éste parece sentir verdaderamente un

vínculo que le une con los demás miembros. A menudo lo demuestra por el entusiasmo con el que asiste a las reuniones.

Para lograr la aceptación de ambas partes, el líder profesional debe conocer y aceptar a cada miembro del grupo, así como su propia personalidad, evitando favoritismos y ayudándoles a ser mejor considerados y a encontrar el apoyo y el prestigio que necesitan. El trabajador social desempeña un papel no de jefe ni de presidente del grupo sino de consejero y asesor, cuya responsabilidad es estimular a los miembros en sus funciones sin impedir que las cualidades de los líderes se manifiesten.

En las primeras reuniones, el trabajador social es la persona principal para los miembros del grupo: influye en el desarrollo y la dirección deseada, especialmente al comienzo cuando la ansiedad del socio se manifiesta en interrogantes, como ¿qué haremos?, ¿lograré amigos?, ¿cómo es el líder profesional? A su vez, el trabajador social también manifiesta sus dudas: ¿cómo serán?, ¿me aceptarán?, ¿lograré los objetivos?, ¿será un grupo difícil?, etcétera. Ante tal situación se puede disminuir la angustia y la tensión, favoreciendo la confianza recíproca.

La comunicación es una de las tareas más importantes, pues favorece vínculos de seguridad y crea ambientes que tienden a evitar formalidades e intimidación de los miembros del grupo. Asimismo, el líder profesional debe ser cordial, actuando con sentido de igualdad, llegando puntualmente a las sesiones, informando a los miembros que llegan tarde y cuidando de no formular preguntas que puedan dañar susceptibilidades.

Al término de cada reunión, el trabajador social debe motivar al grupo para que evalúe sus acciones y formule un plan de acción; los indicadores de que el proceso de formación se desarrolla positivamente son la puntualidad y regularidad en la asistencia de los miembros.

Estatus de los miembros del grupo. La capacidad humana de amar y odiar crea un movimiento incesante de fenómenos afectivos en el interior de los grupos. El grado de aceptación o de recha-

zo de cada miembro está sujeto al carácter dinámico de las relaciones entre las personas asociadas y del ininterrumpido proceso de búsqueda y respuestas recíprocas que se manifiestan en ellos. Por consiguiente, para permitir a los participantes que crezcan y se desarrollen por medio de la asociación, el responsable de un grupo debe evaluar en cada momento el estatus de cada socio con el fin de ayudarlo a elevarlo o bajarlo, según sea el caso.²³

El estatus de un individuo en el grupo consta de la suma total de las manifestaciones positivas de los miembros respecto a ese individuo; éste siempre es particular de un determinado momento y grupo,²⁴ siendo simultáneos los elementos que se requieren para producir cierta cualidad o habilidad que debe tener el individuo y, por la otra, una oportunidad que permita expresar esa cualidad o habilidad en él. Por ejemplo, si un socio sabe cantar, requiere una oportunidad para demostrarlo y, como esa habilidad puede ser utilizada por el grupo para gran cantidad de actividades, aporta estatus.

De acuerdo con su estatus, las personas ocupan diferente lugar en el grupo, desarrollando diversas relaciones según el grado de intimidad que las une con algunos de los otros miembros. Por ejemplo, puede existir un socio aislado que no se relaciona con nadie y que se le tolere, pero la relación efectiva entre él y el grupo es débil o inexistente; puede ser que se le rechace por sus valores, su comportamiento, o por su incapacidad física o intelectual. El trabajador social deberá provocar un intercambio de ideas mediante un programa que permita al socio lucir sus habilidades particulares. Este tipo de persona es difícil de fusionar al grupo, lo cual origina que se retire por su voluntad, ya sea porque no es maduro o porque no puede o no quiere relacionarse con los demás.

Los subgrupos

En esta etapa es cuando se pueden iniciar subgrupos con parejas, tríos o cuartetos. Surgen frente al miedo a la situación grupal,

lo cual crea un elemento de seguridad para ellos; además, se unen con base en intereses especiales, sentimientos y valores compartidos.

La pareja se distingue por la continuidad de la relación que se manifiesta fuera del grupo. Por su unión se crea una interdependencia en la cual se compromete la personalidad de ambos, influyendo uno en el otro de manera exclusiva y asimilándose en sus intereses. La pareja muestra una conducta diferente de la que presentaría cada uno por sí solo.

La vida y continuidad de ella depende de sus relaciones sociales. En caso de llegar una tercera persona, crea discordia o división en la pareja, por lo que uno de los tres se torna en jefe y los otros dos en seguidores. Puede suceder que el tercero excluya a uno de los dos o que él se retire al observar la cohesión de la pareja de origen.

También existen los cuartetos, formados por dos parejas afines. Los subgrupos no son necesariamente perjudiciales y algunas veces favorecen el desarrollo del grupo; por eso, el trabajador social deberá aceptarlos, tratando de que cada miembro se convierta en un participante activo de la vida grupal. Si la función es educar, el trabajador social deberá estar consciente de su tarea educativa y enseñar al grupo a trabajar operativamente.

Es conveniente formar equipos rotatorios que permitan a todos los miembros realizar las actividades con diferentes personas. La única forma de integrar un grupo como equipo consiste en educar a sus miembros hacia el acomodamiento recíproco de sus personalidades e intereses, respetando siempre las individualidades para no caer en la masificación.²⁵

Reconocimiento del grupo mediante su patrocinio. Es muy importante guiar al grupo para que acepte a la institución o comunidad a la que pertenece, pues, en parte, el grupo debe contar con el apoyo de la reputación o estatus de quien lo patrocina. Una institución, al igual que la parroquia o el barrio, propone objetivos tendientes a promover al hombre y el grupo

será el ejecutor de dichas metas, por medio del desarrollo de un espíritu que los identifique plenamente con la estructura que les dio vida.

En la etapa de formación, el trabajador social fomentará la atracción inicial hacia el grupo al ayudar a los miembros, ya sea individual o colectivamente, en la búsqueda de valores e intereses comunes. Además, su relación con cada miembro sirve para unificar y aumentar la atracción potencial hacia el grupo, realizando un énfasis especial en los valores y en las experiencias que tienen relación con los objetivos propuestos. Estimulará a los miembros no sólo a realizar actividades que a ellos les gusten, sino también aquellas que son útiles para las metas señaladas. Así, el trabajador social facilita y fomenta la búsqueda de aspectos comunes entre los miembros, incluido el reconocimiento de las dificultades que comparten.²⁶

La influencia del líder profesional en el desarrollo de normas adecuadas es de gran importancia en esta etapa, ya que puede ser muy difícil modificarlas después.²⁷ Así, el trabajador social apoya y estimula las normas del grupo de acuerdo con sus objetivos. Simultáneamente, puede disminuir el énfasis o suprimir aquellas pautas que pueden tener implicaciones negativas para los objetivos del grupo, tomando mucho cuidado de que no obstaculice su relación con los miembros.

También definirá los propósitos generales para el grupo, reforzando los "contratos" establecidos en las entrevistas iniciales con los miembros y fijando límites dentro de los cuales pueden desarrollar sus objetivos. La definición del propósito general sirve para orientar las actividades y tareas de los integrantes.

Es en esta etapa cuando surgen los primeros líderes, quienes en ocasiones son agresivos y en otras positivos. Como su prestigio llega de fuera del grupo, puede ser un factor importante para su imagen inicial, pero el trabajador social podrá influir en la estructura del grupo de tal manera que las personas que asuman inicialmente funciones de liderazgo apoyen las normas,

valores y propósitos del grupo. El líder profesional no podrá sancionar a los líderes que obstaculizan el proceso de cambio dirigido, sino que lo hará con medios de influencia indirecta tratando de prevenir una formalización prematura o estabilización de un líder.

Con el fin de preservar oportunidades para que otros miembros asuman esta función, el trabajador social actuará para mantener una estructura abierta y flexible, buscando que el grupo alcance el nivel de integración requerido para su evolución. Quizá incluyendo procedimientos de gobierno (en la etapa de organización) que fomenten la participación de todos los miembros en el grado más alto posible podría garantizar mayor flexibilidad. Éstos después podrán servir como medios para establecer normas con el fin de conseguir una eficaz participación de todos.²⁸

Finalmente, el trabajador social puede esperar que en esta etapa los miembros lo "prueben" muchas veces, evaluando la aceptación que el líder tiene por el grupo, su interés por ellos, la confianza que puedan depositar en él y la tolerancia de la conducta de ellos. A veces, el líder profesional gana rápidamente la simpatía de todos los miembros, pero en otras ocasiones se ve rechazado por la influencia de subgrupos. Sin embargo, si es capaz de aceptar sinceramente a su grupo y de hacer sentir esa aceptación a los participantes, aplicando al mismo tiempo un control disciplinario, su estatus se elevará poco a poco. Los seres humanos tienen necesidad de ser atendidos y saben reconocer esa atención cuando se manifiesta de forma sincera, sin egoísmo ni ostentación.

Etapa de organización

En ésta, el grupo elabora los sistemas que le permiten desarrollar la capacidad para autodirigirse o autogobernarse. El trabajador social debe encauzar al grupo hacia su organización deli-

mitando las necesidades de los miembros y los objetivos del método de grupos.

Los elementos que indican que se ha entrado en la etapa de organización son los siguientes:

- Asistencia regular a las reuniones por parte de los miembros.
- Declinación de la ansiedad.
- División del trabajo justa y eficaz.
- Surgimiento de un líder natural.
- Responsabilidad manifiesta por parte de los miembros.
- Identificación con el grupo al llamado nosotros o nuestro grupo.
- Tensiones disminuidas por la obtención de los objetivos.
- Aceptación y sentido de pertenencia al grupo.²⁹

En esta fase se desarrollan actividades basadas en la coordinación de funciones y en la conciencia de grupo y no en la autoridad, así como se desarrolla el espíritu cooperativo y se establece la división del trabajo de acuerdo con las habilidades de cada miembro. Esta organización proporciona un carácter formal sin perderse la flexibilidad y el dinamismo, sino que da energía a los miembros para que la canalicen hacia un todo apropiado. Asimismo, se inicia una cohesión por medio de vínculos afectuosos e interpersonales entre los miembros, existiendo clarificación de propósitos y participación explícita en actividades que conducen al logro del programa y a la afirmación del grupo.

Se buscan aspectos comunes y compatibles en relación con valores y actitudes personales. En el grupo surgen individuos extrovertidos o asertivos que proporcionan orden y dirección, recibiendo a cambio deferencias iniciales de los otros miembros, de tal modo que se establece una estructura de prestigio y estatus. Gradualmente, se crean roles especializados que pueden identificar con claridad a los líderes.

Durante este período se fijan normas basadas en valores y en formas de comportamiento que se manifiestan en el desarrollo de procedimientos para el gobierno del grupo. Se buscan as-

pectos comunes que fomentan la acción hacia los miembros y propósitos y tareas específicas que generan la base para la unión del grupo y su mayor desarrollo; además, se forma la estructura social del grupo mediante normas de vida, del programa y de los controles sociales. Las normas se deben establecer desde la etapa de organización, lo cual favorecerá que los miembros actúen sin temores ni restricciones respetando los valores sociales determinados. Lo anterior conduce a una uniformidad de pensamiento y a un consenso del espíritu grupal.

Así, los miembros empiezan a experimentar en común ciertos acontecimientos y comienzan a establecer tradiciones, sentimientos y valores comunes que tienen como consecuencia mayor grado de integración del grupo con estabilidad tanto en actividades que conducen a los objetivos como en la estructura del grupo.

En esta fase, los miembros se sienten muy atraídos hacia el líder profesional, los compañeros y el programa, calificándose como el *período de luna de miel*. Sin embargo, también se espera que durante esta etapa se presenten desafíos o revisiones de la estructura establecida en el período de formación. La crisis puede ser provocada por subgrupos dirigidos por líderes naturales o por descontento de los socios, conflictos que pueden ocasionar la muerte del grupo si el trabajador social no los detecta a tiempo. Es la etapa en la que los individuos quieren sobresalir en sus destrezas particulares, pues todos se proponen conseguir los objetivos que le dieron vida al grupo. Por ello, se debe establecer el *gobierno del grupo* al inicio de dicha etapa, el cual deberá estar formado por los propios miembros y ser nombrados por el grupo. Este proceso ha de ser promovido por el trabajador social en el momento adecuado. La introducción prematura de un gobierno puede obstaculizar la cohesión del grupo, mientras que si se hace lo contrario, se contribuirá al desarrollo de procedimientos que permitan un alto nivel de autodirección.

Las personas que lo integran deben ser individuos con cualidades personales que favorezcan la conducción y el liderazgo.

El grupo puede llegar de forma espontánea a reconocer a sus dirigentes; sin embargo, el trabajador social propiciará su constitución.

Pasos para constituir el gobierno del grupo

1. *Asamblea preparatoria.* Corresponde al trabajador social convocar a esta reunión, la cual explicará la importancia del gobierno del grupo procurando que los miembros se pronuncien por llevar a efecto la elección. Se constituye la estructura que deberá estar compuesta por:

- Un presidente
- Un secretario
- Un tesorero
- Dos vocales

Definida la planilla y asignados sus candidatos se convoca a una nueva asamblea para la elección. Es importante que los miembros del grupo conozcan las capacidades de los candidatos; si lo anterior no fuera posible, la elección del directorio deberá ser provisional (de tres a seis meses).

2. *Elección.* El grupo debe elegir a sus representantes en forma directa y con voto secreto (escrito), lo cual evitará agresividades posteriores. El acto de votación debe revestirse de toda la solemnidad correspondiente.

Las personas electas tendrán que reunirse posteriormente con el trabajador social para especificar las funciones de los cargos y elaborar el reglamento. El directorio del grupo tendrá sus propias reuniones, llevando un registro de actas, aparte del libro de actas de las asambleas. En un principio y con el fin de asesorar al gobierno del grupo, el trabajador social tendrá que estar presente. Corresponde al directorio fijar las fechas de las reuniones y proponer el programa de acuerdo con los intereses del grupo, del patrocinador y el redactor de la orden del día.

Asambleas

Es importante educar al grupo sobre el significado de éstas, pues es la forma como participa en su gobierno. Se les debe conscientizar de la importancia de su asistencia a las asambleas para la toma de decisiones, las que han de realizarse en una misma fecha y a la hora en que sesiona el grupo, respetando la duración (que deberá ser de una hora a una hora y media). Se anunciará con anticipación la orden del día.

Procedimiento

- Lectura de la orden del día.
- Lectura del acta de la asamblea anterior.
- Lectura de la correspondencia.
- Informe de las comisiones de trabajo.
- Desarrollo de la asamblea.
- Acuerdos tomados (resumen de las resoluciones, nombramientos, comisiones de trabajo, críticas al desarrollo del programa, etcétera).

La función del líder profesional en relación con el gobierno del grupo está dentro del contexto de una actividad orientadora y consejera; se hallará presente en todas las asambleas que se realicen para sugerir la solución de los diferentes problemas planteados. En caso de que exista un líder natural y éste no sea el presidente del grupo, la posición del trabajador social será de acercamiento y amistad para encauzar su capacitación.

Significado del gobierno del grupo

El gobierno del grupo ayuda a éste a concentrar la atención en sí mismo, por lo que gana en unidad y espíritu colectivo; además, al líder profesional lo ayuda a independizarse, por cuanto asumen para sí mismos sus responsabilidades. Ayuda también a

GOB. DEL ESTADO DE GUERRERO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



SUBSRIA. DE PLAN. EDUC.
DIR. GRAL. DE CONTROL
ESCOLAR Y FOMENTO EDUCATIVO
DEPTO. DE REG. Y CERTIFICACION
INST. EDUC. STEPHEN HAWKING
C.C.T. 12PSU0113U
CHILPANCINGO, GUERRERO

EL ESTADO
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE
PLANIFICACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DE CONTROL ESCOLAR
Y FOMENTO EDUCATIVO
DEPARTAMENTO DE
REGISTRO Y CERTIFICACIÓN
INSTITUTO EDUCATIVO
STEPHEN HAWKING
C.C.T. 12PSU0113U
CHILPANCINGO, GUERRERO

definir propósitos del grupo y a superarse para alcanzarlos. Lo impulsa a relacionarse mejor con otros grupos y a intervenir con mayor propiedad en su medio social.

Al individuo le permite conocer el significado de la dependencia mutua y de la división del trabajo, así como le ayuda a disponer de los procedimientos cívicos, a desarrollar espíritu de cooperación y ayuda, a trabajar en equipo y mostrar mayor espíritu solidario, autocontrol y responsabilidad.

Una vez señalada la forma como se constituye, es necesario describir tres aspectos importantes comprendidos en la etapa de organización:

1. *Normas de la vida del grupo.* Es la estructura social que determina los patrones, roles y posiciones de los participantes y crea la respuesta del individuo al estímulo que puede despertar en él una motivación y una interacción grupal.
2. *El programa del grupo.* Constituido por actividades, tareas y procesos operativos, es uno de los medios principales para influir en las normas y crear la estructura de participación de acuerdo con los objetivos preseñalados.
3. *El control social del grupo.* Es resultado de la asociación humana que tiene como finalidad establecer sistemas de trabajo, estímulos y servicios que sean una respuesta a la dinámica del comportamiento del grupo. Su concepción y forma de aplicación permitirá alcanzar la etapa de integración.

Normas de la vida del grupo

Estas normas surgen cuando los miembros del grupo constituyen, uno para otro, un marco de referencia en el que cada quien evalúa sus propias opiniones y sus actitudes en relación con los demás. De esta manera, se establecen lazos a partir de la antología, identidad, causas o circunstancias. Así, los miembros que

interactúan en un grupo tienen sentimientos de respeto a los demás, al trabajo que desempeñan, al ideal que persiguen, etcétera.

Sin embargo, existe en ellos una escala de preferencias que se aplican a la predilección por una persona, un método o un sistema, impulsando al individuo a establecer comparaciones entre ellos, en términos de mejor o peor. El grupo dentro del marco moral de preferencia en el contexto social y físico está formado por normas, las cuales son reglas prácticas o morales que conducen a la persona a considerar una acción como preferible a otra en una serie dada de circunstancias.

Se adquieren normas mediante la interacción con otras personas, por medio del contacto con ellas y sus respectivos valores, y cada persona forma sus propias actitudes y las relaciona con el grado de aceptación general, adoptando juicios de valor que le permiten admitir o no las acciones que integran la vida del grupo. De este modo, se ejerce cierta presión sobre los individuos y de alguna manera se moldea su personalidad. Los valores creados por el grupo acaban por determinar el comportamiento de los miembros.

Como las normas que rigen la conducta personal y grupal se relacionan, el individuo percibe su situación en términos de experiencias semejantes a su posición actual. Cuanto mayor sea la facilidad de percepción de estas semejanzas, más acertadas parecerán determinadas normas y, por tanto, mayor será la presión sobre la persona para que actúe de acuerdo con los demás. El reconocimiento de la semejanza da sentido a la situación y suprime la incertidumbre. Si la semejanza es remota, resultará más difícil para el individuo reconocer las normas específicas a las que debería ajustarse su conducta.³⁰

Las normas compartidas en la vida del grupo son una declaración que especifica lo que los miembros deben hacer y lo que se espera de ellos, en determinadas circunstancias. Así, cabe afirmar que todo grupo establece sus reglas o actitudes para orde-

nar las relaciones del individuo con el propio grupo, con otros miembros y con otros grupos. Este hecho determina la norma del grupo al enfocar la atención hacia estos tres tipos de relación:

1. Relación del individuo con el grupo

- a. En los requisitos de admisión. Esta acción surge como una forma de control social elaborada por el propio grupo, ya que en la etapa de formación el trabajador social estableció las condiciones de ingreso.
- b. En la relación del individuo con el gobierno del grupo, en la cual se determina el derecho a votar y ser votado. Asimismo, se establece la definición de responsabilidades y de respeto mutuo cuando el individuo se siente aceptado por sus compañeros, así como cuando le satisface la actividad y tiene posibilidad de expresarse y de participar activamente. Decimos entonces que se ha integrado al grupo y que ha desarrollado un sentido de pertenencia, lo cual le permitirá vivir el grupo como propio.
- c. La relación del individuo con el líder profesional (o trabajador social) debe ser cordial, democrática, y respetuosa.

2. Relación entre los miembros del grupo. Su base la encontramos en la voluntad, representada por la asociación voluntaria. También debe ser de respeto y comprensión mutua, aunque a veces se presentan fricciones entre los miembros en forma de resistencia, indiferencia, crítica o burla. El surgimiento de subgrupos provoca un ambiente inconveniente que se polariza alrededor de una o varias personas.

Corresponde al trabajador social cambiar esas actitudes y asesorar al gobierno del grupo para que asuma una actitud razonable, revisando el problema con un criterio objetivo y diseñando un programa que motive la cooperación y la relación positiva entre

todos los miembros.* Esta motivación debe surgir de experiencias propias que viva el grupo.

3. Relación del grupo con otros grupos. Es muy importante convivir con agrupaciones similares que permitan el intercambio de experiencias. Se pueden llevar a cabo con la simple relación social o por medio de las funciones que realizan. Esta relación debe estar inspirada en actitudes de sana convivencia social que robustezcan la unidad del grupo, lo orienten para la participación social mediante una actitud de cooperación y solidaridad hacia su medio y otros grupos. No olvidemos que el hombre no nace con actitudes formales, sino que al crecer conoce las normas y los principios de su familia y de los demás grupos con los cuales convive o se relaciona.

El trabajador social respetará siempre los valores y normas del grupo, que deben estar de acuerdo con la razón y la moral; luchará por que se formen nuevos valores, aun contra los vigentes en la comunidad.

Este proceso de modificación y creación de nuevas formas de conducta es largo y complejo, debido a la fuerza que ejercen las normas primitivas. Pero si se conduce a los seres humanos a comprender el poder creador de las divergencias, a conocerse mejor y a adaptarse a los demás, el resultado será altamente positivo.³¹ No debe olvidarse que es una tarea difícil, porque cada uno asume posiciones de acuerdo con conceptos propios de "bueno o malo", en lo que ha sido su educación familiar y escolar. Por ello, es importante procurar que los grupos sean homogéneos, por lo menos a nivel cultural y social.

Frente a la norma, el trabajador social debe preservarla entre los valores morales, procurando no proyectar los propios y pug-

* Un programa de ayuda a la comunidad por una tragedia hace que los miembros se solidaricen y se unan para un objetivo humano. Ello les permite olvidar sus roces y crear nuevas normas de vida.

nando por la formación de controles sociales que sean eficaces. Así, la estructura del grupo estimulará a sus miembros mediante mayor división del trabajo y un sistema de roles diferentes en el que los integrantes tengan la oportunidad de desarrollarse con plenitud. En esta fase de las normas, el grupo debe manejar las desviaciones de forma punitiva (según el reglamento).

El programa del grupo

Es necesario recordar que cuando se forma un grupo debe tener un programa establecido previamente por quien lo patrocina. Esta situación se plantea en dos formas, por ejemplo: primero el programa motiva el interés de los asociados (un club de guitarra para adolescentes) y segundo, el objetivo terapéutico o social fue propuesto por la institución (educar a estos jóvenes para disminuir la conducta antisocial). Por ello, una vez que el grupo está en la etapa de organización debe revisarse de nuevo el programa de acuerdo con las necesidades, sin perder de vista el motivo por el que fue formado. Los miembros se necesitan para alcanzar los objetivos y éstos sólo se logran de acuerdo con la naturaleza de los lazos constitutivos, como la existencia del interés común, la atracción entre los miembros y la inclinación hacia el programa.

El programa es el conjunto de acciones planificadas que realiza un grupo y que sirven para apoyar y desarrollar normas y actitudes. Es también la dinámica de cómo se procesan las interacciones; además, se le considera un instrumento cuyo empleo favorecerá la integración y la acción mediante las cuales los fines deseables serán alcanzados por el grupo.

El programa forma la base sobre la cual se aplican los principios y las técnicas del trabajo social de grupos, constituyéndose en el instrumento con el que se logran los fines profesionales. El individuo, el grupo y sus necesidades siguen siendo los criterios de elección del programa, cuyo eje es, sobre todo, de des-

arrollo del hombre en su dimensión social, sus modos de expresión y el bien común del grupo. No reúne a las personas para someterlas a una actividad,* sino que ésta la coloca al servicio de los individuos agrupados libremente y con vínculos de amistad y necesidades comunes.

El programa se centra no en la acción sino en el grupo, satisfaciendo necesidades e intereses. La actividad no es un fin sino un medio para llegar al *cómo y para qué se hace*. Un buen programa permite observar la conducta de los miembros y las reacciones individuales respecto a él. En él se deben considerar la institución, el individuo que lo ejecuta y la comunidad de la que forma parte; su realización debe ser el florecimiento de las potencialidades propias del grupo.

Así se puede observar que del concepto restringido como equivalente a *actividades*, hemos pasado a uno más amplio, que significa relaciones, acciones recíprocas y experiencias deliberadamente planeadas y ejecutadas por el grupo con ayuda del trabajador social. Un buen programa guía la acción recíproca entre los miembros y permite el crecimiento del individuo y del grupo; además, su contenido comprende objetivos, un área y medios. Las actividades facilitan la acción recíproca entre los miembros, entendida como conducta participante, como dar y recibir. Será el líder profesional el encargado de ayudar al grupo a encontrar los medios para lograr un intercambio afectivo y volitivo. En la etapa de organización, las actividades deberán estipularlas los miembros del grupo mediante la expresión de sus necesidades e intereses. El trabajador social sólo proporcionará oportunidades para satisfacerlas. Ayudar al grupo a expresarse es el medio más eficaz para descubrir sus necesidades.

* Actividad y programa: ambos son indispensables, ya que una reunión no se hace sin programa y no hay programa sin actividad.

Cómo le sirve al trabajador social de grupos³²

1. El trabajo social de grupo es un medio para observar el comportamiento individual y colectivo, pues el ser humano se revela con el juego, con el arte dramático, con la mímica, etcétera.
2. Es una forma de conocer y ampliar el campo de intereses de los miembros, ya que de una actividad se deduce otra y se amplía la experiencia de los participantes.
3. Actúa como factor de seguridad en el grupo porque la energía y la hostilidad acumuladas se gastan en el modelado, los juegos activos, el trabajo en madera, etcétera.
4. Constituye un medio para desarrollar el espíritu de decisión, colaboración, responsabilidad, lealtad y rectitud, por medio de juegos, convivencias, discusiones, bailes y cantos, entre otros.
5. Sirve para preparar a los miembros y al grupo para prestar servicios en su ámbito inmediato.
6. Satisface el gusto por el riesgo y la aventura mediante actividades que salen de la rutina diaria, como acampar, hacer fogatas o realizar excursiones o exploraciones.
7. Aprovecha las cualidades del dirigente o del instructor de los participantes.
8. Es un medio para descubrir y cultivar los talentos o predisposiciones intelectuales y artísticas, puesto que la actividad recreativa resulta a veces una primera orientación profesional.
9. Es una manera de mejorar la salud y las aptitudes físicas y de descubrir deficiencias que se pueden corregir.

En todo programa de trabajo social de grupos, el líder profesional debe guiarse por principios como los siguientes:

- a. Crear en el individuo un concepto de vida que sea parte integrante de su conducta individual y social.
- b. Integrar al individuo dentro de la vida del grupo, pues por medio del programa aparecen las interrelaciones que le permiten integrarse a él.

Elementos por considerar

1. El programa se estructurará en el contexto de los objetivos y normas de la institución que lo patrocina, adecuándose a los recursos humanos y materiales disponibles. No se puede trabajar aisladamente, sino integrando un todo armónico.
2. Para su planificación, debe respetar las normas de la comunidad, utilizando sus recursos y favoreciendo el cambio de actitudes para proyectar hacia ella sus beneficios.
3. El programa contendrá a principios, normas y controles sociales.
4. Debe satisfacer las necesidades y favorecer el proceso de socialización, aculturación, recreación, aprendizaje, así como de terapia.
5. Será diferente de acuerdo con cada grupo en cuanto a edad, sexo, nivel cultural, estratificación social, etcétera. Su realización debe obedecer a los intereses y las necesidades de los miembros.
6. El contenido deberá estar enfocado preferentemente a actividades en las cuales los miembros tengan la oportunidad de conversar. Los grupos deportivos sólo desarrollan la competencia. Las actividades creadoras alivian al grupo de tensiones y situaciones conflictivas.
7. Mayor interacción tiende a producir un alto grado de participación y esfuerzo originando cooperación, sentimientos elevados y relaciones amistosas.

8. La no interacción conduce a la competencia, rivalidad y hostilidad.
9. La responsabilidad destaca en los miembros más capaces para que el líder profesional y el grupo puedan emanciparse. En el programa, los más capaces deben ayudar a los menos capaces.
10. Deben ser incluidas actividades de ayuda a otros grupos, proyectándose hacia la participación social.
11. El programa se ajustará a la capacidad física de los individuos, así como a sus recursos materiales y económicos.

Características

- a. *Individualizado.* De acuerdo con el perfil sociocultural del grupo y de sus miembros.
- b. *Dinámico.* Su base se encuentra en actividades que desarrollen la interacción; además, debe tender a variar, crecer, ampliarse y evolucionar.
- c. *Funcional.* Se puede realizar como lo desea el grupo y su contenido asegurará que las funciones se puedan ejecutar sin problemas.
- d. *Operativo.* El grupo elabora sus acciones y todos participan en ellas.
- e. *Flexible.* Puede amoldarse a las circunstancias cuando así lo exijan.

Por lo anterior, cabe resumir que el programa debe ser: planeado, deseado, dirigido, realizado y evaluado. Asimismo, la estructura del programa debe estar compuesta por una actividad que defina la forma de expresión humana.

Clasificación de actividades

Físicas	juegos deportes
Manuales	modelado (yeso, barro y plastilina) confección de diversos objetos
Artísticas	teatro danza estudiantinas dibujo y pintura
Intelectuales	investigaciones cine-debates biblioteca museos periodismo
Sociales	fiestas pascos reuniones
Culturales	conferencias exposiciones seminarios cursos

Las actividades son de tipo central y periférica, esta última derivada de la primera (la actividad central de un grupo de madres puede ser la confección de ropa para bebé y la periférica algunas pláticas sobre la prevención del cáncer de mama).

Todas las periféricas deben ser dirigidas por el líder profesional, lo cual les dará un enfoque de algo nuevo por conocer.

Éstas enriquecen el programa y constituyen experiencias de gran valor para el grupo y para el individuo. Actualmente estas actividades se denominan *acción social*.

Antes de describir la planeación de un programa, resulta importante señalar cuál es el papel del trabajador social en este aspecto, a saber:

- a. Contribuir para que el programa se identifique con la institución que lo patrocina y sus objetivos.
- b. Motivar al grupo para que elabore su programa.
- c. Durante la etapa de formación, aprender a escuchar y conocer a sus miembros, así como observar actitudes, necesidades e intereses del grupo; por ello, se puede sugerir o ayudar para que el programa central responda realmente a las necesidades del grupo.
- d. Utilizar las actividades centrales para realizar de forma paralela un programa de actividades periféricas.
- e. Crear un ambiente favorable junto con la institución que patrocina, para estimular el interés y la creatividad, respetando la individualidad de sus miembros.
- f. Frente al desarrollo del programa descubrir intereses y necesidades, evaluándolos para continuar la actividad o pasar a otra.
- g. Ayudar a los miembros del grupo a comprender los problemas que surjan del programa.
- h. Romper las tensiones que se presenten.
- i. Asumir nuevamente el liderazgo si se requiere.
- j. Dinamizar los roles en el desarrollo del programa.
- k. Ser un observador atento al desenvolvimiento del programa y asumir una actitud de censor ante cualquier circunstancia adversa que pueda presentarse.

- l. Ser un agente que valore las ideas, los materiales y recursos.
- m. Usar el ambiente como estímulo de nuevas actividades.
- n. Ayudar a superar experiencias frustrantes y vivir los éxitos y los fracasos del grupo como propios.
- o. Procurar que los procesos de la vida del grupo se realicen.
- p. No desempeñar la actividad del grupo en el nivel del maestro, sino procurar que otra persona lo haga; si el conductor falla, deberá ser capaz de sustituirlo, pero no de forma permanente.
- q. Incluir nuevos elementos en los programas para enriquecer la experiencia.

Planeación del programa

Su concepción contendrá objetivos socioeducativos, ya que el éxito o el fracaso de la vida de un grupo dependen del nivel de identificación de los miembros. Su éxito será consecuencia de un buen programa que permita la existencia de una gran interacción grupal. Su planeación se hará a corto plazo, pero con etapas subsiguientes que permitan al grupo decidir su continuidad.

Para que un programa tenga valor socioeducativo, debe responder a los intereses de los individuos y del grupo, ser activo y desarrollado por el propio individuo, ofreciéndole la oportunidad de tomar iniciativas, crear y organizar; asimismo, debe permitir el trabajo en equipo y ofrecer la oportunidad de proyectar la participación social, relacionando al grupo con otros y con su propia comunidad.

Un programa requiere la participación y responsabilidad de todos los miembros, procurando una división adecuada de funciones y el desarrollo de roles. Así se acostumbrarán a tener en cuenta las ideas de los demás, a apegarse a las decisiones colectivas y a respetarlas, aun cuando de forma personal tengan otra opinión.

Fase preparatoria

1. Exploración de intereses. En su realización deberán tenerse en cuenta las opiniones y sugerencias del grupo.
2. Jerarquización de prioridades encontradas.
3. Investigación de recursos humanos, materiales y económicos.

Contenido del programa

1. Datos generales
 - institución
 - nombre del grupo
 - número de socios
 - días de reunión
 - lugar
 - nombre del líder profesional
2. Justificación
3. Objetivos
 - a corto plazo
 - a mediano y largo plazos
4. Recursos materiales, local, muebles, espacios, etcétera. Es conveniente utilizar material en común, lo cual desarrolla el espíritu de ayuda mutua
 - económicos
 - institucionales
 - humanos
5. Duración
6. Actividades
 - centrales
 - periféricas

GOB. DEL ESTADO DE GUERRERO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



SUBSISTIA DE PLAN. EDUC.
DIR. GEN. DE CONTROL
ESCOLAR Y FOMENTO EDUCATIVO
DEPTO. DE REG. Y CERTIFICACION
INST. EDUC. STEPHEN HAWKING
C.C.T. 12PSUR13U
CHILPANCINGO, GRO.

7. Responsables del programa
8. Evaluación de resultados (en relación con los objetivos propuestos)

El programa debe representar para el trabajador social un factor formal y esencial en su grupo, ya que muchos miembros esperan asistir a reuniones cuidadosamente proyectadas de antemano. Por esta razón, los planes han de desarrollarse sin contratiempos, dando una sensación de orden y estabilidad.

Para concluir este tema, es importante eliminar el error generalizado de creer que la aplicación de trabajo social de grupos consiste en formar un grupo y orientarlo hacia la actividad. Es necesario que, por medio del líder profesional primero y luego de su gobierno, el grupo verbalice, discuta, dialogue y plantee problemas, dificultades y conflictos tanto de la sociedad como de su propio medio ambiente. Así dejará de ser una simple asociación de individuos para convertirse en un núcleo que se interesa por la participación social.

Sólo cuando objetivamente tenga la seguridad de que se están promoviendo cambios de actitudes grupales e individuales, se estará haciendo trabajo social de grupos. Consulte los cuadros de las páginas 78 y 79.

Control social

El control social es una directriz, una meta para la conducta del individuo y del grupo, una manera de ordenar su forma de vivir. En él se define el objetivo principal y la forma de velar por el buen cumplimiento de las normas de vida. No es una fuerza coercitiva, sino un agente estimulador que ayuda al individuo o grupo a lograr una respuesta positiva. Se le considera el producto de la asociación humana y el principio coordinador de las responsabilidades e iniciativas. El control social tiene tres conceptos básicos que debe tomar en cuenta el trabajador social.

PROGRAMA ARTÍSTICO Registro de la actividad <i>Area: club de guitarra</i>		Objetivo de la institución: disminuir la agresividad en las relaciones humanas del trabajo	
Objetivo del grupo: ocupar su tiempo libre aprendiendo a tocar guitarra			
Actividad central	Actividad	Duración	Recursos
Actividad central	Técnicas de T.S.G.		
Aprender a tocar la guitarra	Realizar actividades artísticas los domingos en asilos de ancianos, cárceles y hospitales	12 meses: del 2 de enero al 30 de diciembre	Salón de clases Sillas Guitarras Profesor Café y galletas Tocadiscos
			Observar para conocer si se está obteniendo la interacción del grupo Efectuar trabajo social de casos con los miembros que solicitan ayuda Dirigir la dinámica de grupos Organizar exposición de temas sobre relaciones humanas, responsabilidad en el trabajo, etcétera.

CLUB DE GUITARRA <i>Hoja de trabajo diario</i>			
Sesión núm. _____	Fecha _____	T.S. _____	
Actividad	Objetivos específicos	Objetivo terapéutico	Recursos
Clase de guitarra Conferencia sobre relaciones humanas y su importancia en el área laboral	Continuar con el aprendizaje de la guitarra Despertar el interés entre los miembros del grupo por mejorar sus relaciones humanas en el trabajo	Disminuir las tensiones y malas relaciones humanas en el trabajo	Salón de clases Sillas Guitarras, café, galletas Instructor Conferencista Líder profesional
			Técnica de T.S.G.
			Sociodrama sobre una pelea suscitada entre dos compañeros en el área de trabajo Discusión en pequeños grupos sobre la solución al problema Exposición del tema en forma de conferencia con preguntas y respuestas

Conceptos del control social:

- a. Como acción doble, el control social es estímulo y respuesta, es decir, una acción y una reacción.
- b. Estimula las actividades de los individuos para lograr la plena aceptación de los miembros y del grupo.
- c. Es una técnica de apoyo, porque se utiliza para que los propios miembros se controlen.

El control social se desarrolla de forma individual y colectiva, como sigue:

Individual. Cuando una persona ha sido elegida o designada para ciertos cargos, su responsabilidad consiste en dar una dirección al grupo. No depende de la casualidad personal sino en gran medida de la situación, así como del grupo que requiere en un momento dado ciertas habilidades o rasgos de carácter que se hallan en la persona en cuestión. Es la actuación de un líder que exige restricciones y limitaciones a los miembros y, a su vez, les sirve de apoyo. Esta persona puede ser un dirigente del grupo, un líder espontáneo o el propio trabajador social.

En el caso del líder espontáneo, la situación se presenta porque goza de un estatus de superioridad reconocido por el grupo, debido a la fuerza de su personalidad, a una habilidad particular, o a una cualidad especial.

Colectiva. Se deriva de la constitución escrita o tácita que el grupo elabora junto con su líder profesional y con base en objetivos expresados o emanados del sentimiento colectivo. Refuerza los ideales y las normas establecidas y se amolda a los valores de la comunidad a la que pertenecen los miembros.

Un grupo humano que ha conseguido crearse una vida colectiva, generalmente ha desarrollado muchas costumbres, usanzas, creencias, hábitos y leyes, o sea, una serie de modos de pensar y proceder en conjunto. Este cúmulo de pensamientos y de ac-

ciones comunes, producto de la experiencia y mentalidad del grupo, une a los miembros y hace posible su actividad colectiva.³⁵

Formas de control social del grupo

1. *No organizado.* Es la expresión de opinión del grupo, en forma de sanción o elogio, generalmente de tipo oral. Este procedimiento es importante, ya que tanto la sanción como el elogio son necesarios y se deben estimular en el trabajo. Conviene que el propio grupo lo manifieste.

2. *Organizado.* Es el que se realiza mediante la elaboración de un reglamento, estatuto o normas de acción. Casi siempre surge de la costumbre y significa un esfuerzo consciente y deliberado por darse organización y orden.

Cualquiera forma de control sigue ciertos lineamientos que mencionaremos con el calificativo de reglamento. Éste es un control del grupo elaborado por sí mismo de forma breve y sencilla que define propósitos y objetivos del programa, estableciendo lo referente al directorio y a los socios con sus derechos y obligaciones; a su vez, especifica el sistema de reuniones y el modo de elección y de funcionamiento. Su redacción debe ser simple, sin complicaciones y fácil de interpretar.

El control organizado contribuye a establecer la estructura definida del grupo mediante la elección de un lema, banderín o carnet que usarán los socios, así como el nombre que distinguirá a la asociación. Estas características establecen mayor cohesión en los miembros, ligándolos hacia la formación de un espíritu de grupo. De esta manera, el individuo no sólo desarrolla un sentido de dependencia mutua y de división del trabajo, sino que aprende a usar procedimientos cívicos y capta el espíritu de ayuda y de cooperación al trabajo en equipo; también practica la solidaridad, el autocontrol y las funciones propias con sentido de responsabilidad. Asimismo, define los aspectos respecto de los cuales había tenido una actitud inconsciente.

El resultado afirma la solidaridad y la concentración de forma consciente sobre sí mismo. El reglamento pierde fuerza cuando aumenta la dinámica del grupo en su concepción de planeación-compromiso-acción.

Elaboración del reglamento

Aspectos fundamentales

- Objetivo del grupo
- Derechos del grupo
- Obligaciones

Gua para su desarrollo

1. Definición (nombre del grupo, lema, banderín, credencial o carnet que usarán los miembros)
2. Domicilio
3. Objetivos
4. Medios de acción
5. Miembros y requisitos de admisión
6. Derechos y obligaciones de los socios
7. Obligaciones de la directiva
8. Asambleas
9. Elección de la directiva
10. Representación
11. Financiamiento
12. Sanciones
13. Reformas a los estatutos
14. Disolución del grupo
15. Disposiciones especiales
16. Disposiciones transitorias

Ejemplo

Reglamento del grupo "20-30"

1. Definición
Nombre: Grupo 20-30. →

→

Lema: "La recreación como fuente de salud mental".

Banderín: será con fondo de color azul marino, con letras blancas y con logotipo impreso a colores con un paisaje de sol y agua.

Credencial: será de cartón blanco con medidas de 8 x 15 cm, con fotografía de óvalo en el lado izquierdo y con los datos generales del socio.

2. Domicilio

La sede del grupo será un salón de la Asociación Cristiana Femenina, ubicado en las calles de Humboldt num. 17, México 06040, D. F.

3. Objetivos

- a. Procurar el mejoramiento espiritual, moral, social y físico de sus componentes, por medio de un programa de actividades.
- b. Fomentar el compañerismo y ampliar las relaciones sociales en la dimensión humana de los socios.
- c. Estimular hábitos de vida sana, física, moral y espiritualmente.
- d. Motivar interés en los problemas de la comunidad para coadyuvar a su solución.
- e. Despertar en los miembros conciencia de participación social.

4. Medios de acción

Instalaciones: se utilizarán las canchas deportivas de la Asociación Cristiana Femenina y el salón de juegos para actos recreativos.

Recursos humanos: un líder profesional y personal especializado en el área deportiva, cultural y recreativa.

Se utilizará la convivencia con otros grupos de tipo cultural, social y deportivo para buscar el espíritu de grupo.

Programa: Será elaborado de acuerdo con el interés del grupo con un valor socioeducativo predominantemente; asimismo, será enfocado a la participación social. →

→

5. Miembros

Requisitos de admisión:

- a. Tener una edad entre los 20 y los 30 años.
(el cupo será limitado a 15 personas).
- b. Contar con tiempo libre para participar en las reuniones y actividades del grupo.
- c. Tener capacidad para relacionarse y deseos de convivir en grupo con actitud solidaria.
- d. Llenar la solicitud de ingreso y entregar dos fotografías tamaño credencial.
- e. Pagar la cuota establecida.
- f. Firmar el reglamento del grupo.

6. Derechos y obligaciones de los socios

Derechos

- a. Utilizar las instalaciones de la asociación.
- b. Solicitar asesoría.
- c. Votar y ser votado.
- d. Tomar en cuenta la opinión del socio como miembro activo del grupo.
- e. Justificar al socio las ausencias por enfermedad o causas de fuerza mayor.

Obligaciones

- a. Asistir puntualmente a las reuniones y actividades.
- b. Contar con un 80% mínimo de asistencia mensual.
- c. Respetar las actividades estipuladas en el programa.
- d. Cumplir con las comisiones de trabajo señaladas.
- e. Mostrarse solidario en épocas de crisis del grupo.
- f. Asistir a las asambleas señaladas por el directorio.
- g. Ser respetuoso de los demás.
- h. Pagar puntualmente la cuota establecida.

7. Obligaciones de la directiva

- a. Presidente:

→

→

- Representar legalmente al grupo dentro y fuera de la institución.
 - Preparar las sesiones tanto ordinarias como extraordinarias.
 - Convocar por medio del secretario a las reuniones de la directiva y del grupo.
 - Presidir y convocar asambleas y coordinar el trabajo en general.
 - Autorizar al tesorero en los pagos que deberá hacer.
 - Firmar con el secretario las actas correspondientes de sesiones, correspondencia y documentos administrativos.
 - Saber delegar funciones.
- b. Secretario:
 - Sustituir al presidente en caso de ausencia temporal o definitiva.
 - Llevar la correspondencia, el control de asistencias y la relación de actas.
 - c. Tesorero:
 - Recibir los fondos y llevar la contabilidad.
 - Recoger las cuotas de los miembros activos.
 - Hacer un informe mensual.
8. Asambleas
- Las asambleas serán de dos tipos (ambas tendrán carácter ordinario y extraordinario)
- a. Asambleas con los miembros del grupo: se realizarán cada 60 días el último viernes del mes a las 19:00 horas en el local sede del grupo. El quórum se constituirá con las tres cuartas partes de los miembros del grupo y con una orden del día distribuida previamente.
 - b. Asambleas de la directiva: se realizarán cada 90 días el último lunes de cada mes a las 19:00 horas en las oficinas de la Asociación Cristiana Femenina, con la asistencia del directorio completo y con una orden del día elaborada previamente. Se considerarán asambleas ordinarias aquellas programadas como su nombre lo indica y extraordinarias cuando por algu-

→

→

na razón especial se requiera realizarlas antes del tiempo previsto.

9. Elección de la directiva

- a. Los candidatos deberán reunir las siguientes características: Antigüedad, prestigio en el grupo, dedicación (manifestada en asistencia regular), capacidad de dirección, responsabilidad, e interés por la vida social.
- b. La directiva estará constituida por un presidente, un secretario, un tesorero y, si es necesario, dos vocales.
- c. La forma de elección será democrática y con voto secreto, debiendo estar presente en la elección las tres cuartas partes de los miembros del grupo.
- d. La duración en el ejercicio de la directiva será de uno a dos años, en caso de que el grupo tenga la antigüedad suficiente.
- e. En caso de renuncia o ausencia de un miembro de la directiva, el grupo procederá a nombrar los suplentes.

10. Representación

Ésta será por medio del presidente de la directiva y en caso de no poder hacerlo, delegará funciones a otro miembro de la directiva o al grupo.

El representante del grupo tendrá facultades para tomar decisiones y para comprometerse en la participación con otros grupos.

11. Financiamiento

- a. Principalmente será mediante la cuota mensual de los socios, la cual será fijada por la directiva con la aprobación del grupo.
- b. Por medio de donativos en dinero o especie conseguidos por los socios.
- c. Con la obtención de recursos económicos por concepto de kermeses, bailes, tardeadas, bazares, tómbolas, etcétera.

Todos los ingresos serán destinados al pago de personal administrativo y de gastos varios del grupo.

→

→

12. Sanciones

- a. Será motivo de suspensión de un miembro, 10 faltas consecutivas sin justificación, atraso en el pago de su cuota por tres meses, haber faltado al respeto a la directiva o a algún miembro del grupo y violar los estatutos del grupo.
- b. Las personas que llegan tarde, quienes se atrasen en el pago de su cuota o aquellos que tengan faltas constantes serán objeto de multas.
- c. Cuando se dicten comisiones de trabajo y no se cumplan.

13. Reformas de los estatutos

Serán solicitadas a la directiva por medio de la asamblea del grupo o serán propuestas por la directiva, porque alguno de los artículos sea inoperante o porque el objetivo del grupo cambió.

Sólo se podrán hacer reformas si se cuenta con la aprobación de las tres cuartas partes del grupo.

14. Disposiciones transitorias

- a. Estos estatutos estarán en vigor a partir de la fecha en que se realice la primera asamblea y sean aprobados por el grupo. Deberá quedar constancia escrita en el libro de actas.
- b. Se dará a conocer a las autoridades pertinentes la creación del grupo para su legalización.

15. Disolución del grupo

- a. Podrá desintegrarse por falta de interés manifestada por los miembros del grupo.
- b. Porque el número de miembros se haya reducido considerablemente.
- c. Porque el objetivo del grupo ya se cumplió y no existe interés por formar otro.
- d. La disolución sólo podrá ser efectiva si las tres cuartas partes del grupo lo quieren.
- e. Los bienes materiales y económicos se repartirán a una institución de bienestar social.

Función del trabajador social en el control social

- a. Asesorar al grupo para la elaboración del reglamento.
- b. No ejercer la autoridad de forma autocrática sino ayudando al grupo para que pueda gobernarse a sí mismo por medio del reglamento, los dirigentes electos y los jefes espontáneos.
- c. Cuidar que el líder natural no ejerza la autoridad de manera negativa, sino apoyarlo para que gobierne democráticamente mediante el reglamento buscando el servicio de los demás.
- d. Cuando un subgrupo no reconocido altere gravemente la dirección oficial y la actividad del grupo, el trabajador social usará su derecho de control para adueñarse de todo el poder mientras el grupo no haya vuelto a encontrar su capacidad para gobernarse a sí mismo.

De acuerdo con los elementos que se han señalado en la etapa de organización, se puede considerar que es una de las más difíciles y laboriosas profesionalmente. Su desarrollo ofrece de forma permanente peligros para la vida del grupo, especialmente si no se cuenta con el conocimiento del método.

No obstante que en esta etapa el grupo cuenta con grandes descos de vivir, su desarrollo se ve amenazado por un período de conflicto que se deriva, principalmente, del sistema de normas, controles sociales establecidos y objetivos o por problemas personales. No se le considera una etapa más, como otros autores lo han determinado, ya que puede suceder o no. Algunos grupos cursan su vida sin que entren en conflicto como tal y sólo se enfrentan a problemas naturales que superan con facilidad; sin embargo, otros enfrentan grandes dificultades que les hacen temer por la vida del grupo. La situación anterior se puede comparar con un trastorno en la etapa de la adolescencia, caracterizado por inestabilidad y problemas de rebeldía. Al igual que este ejemplo, el conflicto es una característica pero no una

etapa. La solución representa un importante campo de acción del líder profesional, quien debe considerar que su surgimiento se debe al clima emotivo del grupo.

Motivos que originan conflictos

- a. Falta de identificación de los miembros con los objetivos del grupo.
- b. Falta de aceptación a las personas que lo representan.
- c. Relación negativa de los miembros del grupo con el líder profesional y con los cargos impuestos por éste.
- d. Relación negativa del trabajador social con el grupo.
- e. El responsable del grupo desea obtener un provecho personal de aquél.
- f. Arbitrariedad para aplicar el reglamento.
- g. Algunos miembros tienen un comportamiento que hiera la sensibilidad de otros.
- h. Preferencia de algunas personas por parte de los representantes.
- i. Informalidad para cumplir el programa.
- j. Errores en las técnicas de dirección de grupos.
- k. Errores en la composición del grupo.
- l. Anarquía y falta de expresión para los miembros.

Con lo anterior hemos descrito las tres fases más importantes del proceso de organización de un grupo (normas y valores, programa y control social). Sin embargo, no puede pasarse por alto que ésta es la etapa más amplia en discusión y toma de decisiones, debido a que el grupo ha emprendido la conquista de su autogobierno y a que sus conflictos serán mejor resueltos con técnicas de discusión dirigida.

Discusión y toma de decisiones

La discusión es la actividad más formativa en la vida de los grupos. Dialogar y tomar decisiones presenta la particularidad

de que, además de formar parte de un programa, al mismo tiempo constituye el medio por el cual éste se define y se realiza.

A veces la discusión surge como respuesta a los conflictos ocasionados por puntos de vista opuestos a las normas, controles sociales, objetivos, etcétera. Su comportamiento varía de acuerdo con el tipo de grupo, la edad de los participantes, el grado de integración y aceptación recíproca de los miembros según el tipo de controles empleados, la calidad del espíritu de solidaridad, los valores y las normas reconocidos en el grupo, o el conocimiento que se tiene para discutir. Por ejemplo, un grupo con asociación voluntaria y bases homogéneas e intereses comunes podrá discutir y tomar decisiones más fácilmente si existen normas preestablecidas o controles sociales que permitan ser puntos de referencia. El trabajador social deberá asumir la responsabilidad de orientar la discusión y la toma de decisiones y su función será continua durante las conversaciones e intercambios de ideas. Deberá informar a los miembros sobre las diferentes formas de realizarlo, ayudándoles a sostener deliberaciones y llegar a acuerdos, enseñando a quienes no saben discutir (personas que no dejan hablar ni participar a los demás, ni saben escuchar, hablan todos al mismo tiempo y nunca llegan a ninguna decisión). El líder profesional debe procurar que siempre que se discuta se llegue a una conclusión.

Algunos manifiestan fuera de la reunión las mejores ideas, pero cuando hay que expresarlas en grupo no pueden hacerlo. Por ello, se les debe enseñar a plantear sus ideas mediante el debate para facilitar las decisiones. Éstas se ven afectadas por la personalidad de los individuos, por los subgrupos y por el propio grupo.

Las personas reaccionan intelectual y emotivamente según la suma de conocimientos que tienen y también por su particular interés respecto de la cuestión que se debate. Ciertos individuos o subgrupos tienden, consciente o inconscientemente, a monopolizar la discusión porque tienen el hábito de ser-

virse de la colectividad para realizar fines personales. Además, muchas veces el grupo se ve influido en sus decisiones por la política de la tarea social y por los valores y las normas de la comunidad que los rodean.³⁴

La fuerza y el valor de la asociación no provienen de que los asociados deban renunciar a sus personalidades y someterse a la voluntad de los más fuertes, sino porque aprenden a adaptarse armoniosamente y a servirse de sus diferencias para enriquecer al grupo.

Formas de discusión

Formales. Son aquellas basadas en técnicas específicas de discusión (panel, simposio, seminarios, etcétera). Su contenido está preestablecido y las conclusiones preconcebidas, sin que los miembros tomen las decisiones.

Informales. Son las creadas dentro de un grupo, surgiendo de la vivencia de los miembros. Este tipo de discusión se debe fomentar en el trabajo social de grupos.

A continuación se transcribe la forma democrática como Jack R. Gibb³⁵ estudia la toma de decisiones.

Procedimientos para discutir en un grupo democrático

- a. Plantear la situación (problema).
- b. Dar libertad para sugerir la mayor cantidad de propuestas con el fin de solucionar el problema.
- c. Permitir la más amplia discusión de los asuntos, dentro de las limitaciones impuestas por el tiempo disponible y las circunstancias.
- d. Proponer una votación secreta entre los miembros del grupo, para determinar la opinión de la mayoría.
- e. Proceder de acuerdo con la opinión de la mayoría.

El planteamiento de la situación da lugar a divergencias de opinión, con los consecuentes ataques y contraataques que pue-

den producir bandos en mayorías y minorías, con el resultado de vencedores y vencidos o triunfadores y perdedores. Las votaciones tienden a cristalizar opiniones y a causar la polarización en subgrupos; por ello, el planteamiento debe ser interesante y de importancia, claramente formulado y conceptuarlo como tal todos los miembros. Una vez aceptado como digno de atención y de discusión, todo el grupo sugerirá soluciones razonables de acuerdo con el tiempo disponible y con las circunstancias. La exploración tentativa de las soluciones indicará gradualmente las zonas en las cuales se requiere una información ulterior o un tiempo adicional para hacer reflexiones prolongadas. El tiempo que consume esta tarea dependerá de la importancia y la gravedad del problema.

En un grupo participativo no se requiere una votación formal, pues se ha establecido un ambiente adecuado y buenas relaciones de trabajo y se puede llegar efectivamente a consensos, que existen cuando todos los miembros (y no una simple mayoría) están de acuerdo en una solución determinada al problema que se analiza.

Los desacuerdos que impiden llegar a un consenso se deben principalmente a los factores siguientes:

- a. Hostilidad despertada por reacciones agresivas en la discusión polarizada.
- b. Carencia de hechos o pruebas disponibles.
- c. Percepciones distintas de los hechos o de los datos inherentes al problema.
- d. Falta de acuerdo sobre la forma de afrontar el problema.
- e. Diferencias en relación con los juicios, antecedentes y referencias.
- f. Divergencias en materia de objetivos y metas generales.
- g. Antipatía por la persona que sostiene la idea, aunque no haya desacuerdo con la opinión en sí.

Lógicamente, la eliminación de algunas de estas barreras favorece el logro del consenso; por el contrario, las aseveraciones

definitivas sobre aspectos divergentes en una controversia tienden a crear oposición y generar polarización. Durante el debate, la gente se inclina a formar grupos en polos opuestos de la cuestión. Cuanto más emocional y tajante sea el planteamiento, mayor será la hostilidad generada. Como consecuencia, el desenlace depende en gran parte del grado de comunicación y de la habilidad para expresar las opiniones y los postulados. Entonces el mejor polemista es el vencedor. Las buenas relaciones interpersonales, y una adecuada comprensión mutua entre los miembros del grupo resultarán extremadamente efectivas para reducir la polarización y la hostilidad entre los miembros opositores. Si esto se logra, podrán evitarse los extremos desde un principio.

Uno de los hábitos que con mayor frecuencia producen situaciones de tensión en los grupos es continuar la discusión cuando los miembros no cuentan con las pruebas pertinentes para tomar las decisiones. Cuando no se dispone de hechos o de datos necesarios para juzgar con objetividad, conviene que el grupo postergue la discusión.

Es difícil reconocer que no se determine un hecho o una prueba por el simple debate. Los hechos y las pruebas relativos a un problema dado provienen de la investigación de éste. La discusión no sustituye a los datos. Cuando no se puede disponer de inmediato de los hechos y hay que tomar una decisión dentro de un lapso breve, el grupo debe actuar con base en toda la información que pueda obtener. En tal caso, los miembros del grupo deben tener conciencia de las limitaciones de su decisión. Si posteriormente se obtienen nuevos datos relativos al caso, el grupo puede hacer un recuento y modificar la decisión adoptada.

Las demás causas de desacuerdo arriba indicadas podrán reducirse a un mínimo cuando se establezcan correctas relaciones interpersonales durante el proceso de desarrollo en un grupo por participación.

Un punto importante de toda discusión es la toma de la decisión. Las decisiones pueden clasificarse en muchas categorías, pero para los fines de la discusión mencionaremos sólo las siguientes:

- a. Las que implican algún tipo de acción inmediata en relación con el problema trivial, o sea, la decisión trivial inmediata.
- b. Aquellas que implican algún tipo de acción inmediata en cuanto a algún problema importante, o sea, la decisión vital inmediata.
- c. Las que implican problemas de grupo vitales, pero que no requieren una decisión inmediata, o sea, la decisión vital pospuesta.
- d. Decisiones que no implican ninguna acción sino simplemente la adopción de un punto de vista, o sea, la decisión de política o de un punto de vista.

1. La decisión trivial inmediata. Se toma cuando se presenta un problema de poca importancia y es preciso darle alguna forma de solución inmediata. En tal caso, una gran parte del debate es sólo resultado de una lucha por la posición dentro del grupo, o de conflictos interpersonales entre los miembros.

A la persona que discute no le interesa en realidad si el piso de la cocina del club es verde o azul, sino que sostiene su punto de vista porque su contrincante, que se le ha opuesto en tantos otros debates, afirma lo contrario.

Siempre hay grupos que se pasan largas horas discutiendo puntos triviales y finalmente quedan estancados por completo en razón de su incapacidad para hallar una solución. Cuando se hace un esfuerzo por resolver de manera previa algunos de los conflictos interpersonales, se produce una franca reducción de las cuestiones triviales.

Sin duda, un aspecto importante es el siguiente: las controversias en un grupo a menudo son el resultado de conflictos emocionales dentro de él y poco tienen que ver con las cuestiones intelectuales implicadas. Con frecuencia, el reconocimiento de este hecho ayuda a los grupos a comprender lo ridículo del debate sobre cuestiones menudas.

Los conflictos frecuentes debidos a asuntos menores o triviales son un síntoma de inmadurez del grupo y de su falta de adiestramiento. Los grupos adiestrados aprenden a no malgastar el tiempo de decisión: dedican poco espacio a los asuntos triviales, efectúan una rápida apreciación de los hechos importantes que requieren ser considerados, hacen un rápido estudio de las opiniones y toman rápidamente una decisión, basada en la opinión de la mayoría o en una solución conciliadora que ofrezca un miembro hábil.

Los integrantes de un grupo maduro pueden efectuar concesiones pronto respecto a problemas que no tienen mucha importancia, conservando la energía y el tiempo para cuestiones vitales. Las decisiones menores pueden ser aceleradas por un líder autocrático hábil o eficiente; sin embargo, la paralización del grupo deja sin resolver importantes problemas interpersonales y no contribuye a reducir las tensiones dentro de él.

2. La decisión vital inmediata. Implica una resolución inmediata respecto a un problema importante; estas decisiones son más difíciles de resolver y manejar que las anteriores. Cuando se trate de cuestiones importantes relativas al grupo y al futuro de éste, habría que considerar lo siguiente:

- Interesarse en el asunto que es tratado.
- Conocer los hechos relativos al asunto.
- Conocer varias de las más importantes soluciones optativas.
- Intervenir en la decisión final.

En general, lo que dijimos sobre la decisión trivial inmediata también tiene validez en este caso, pero ahora el conflicto puede intensificarse debido a la importancia del problema. Incluso en un grupo por participación bien adiestrado puede resultar muy difícil lograr consensos en situaciones vitales inmediatas. En tales casos, se debe proceder a la votación como último recurso, pues las votaciones crean animosidad y dificultarían los consensos respecto a otros problemas.

Las situaciones vitales inmediatas serán muy difíciles para personas altamente compulsivas que necesitan "que se hagan las co-

sas" o para quienes son autoritarias, pues buscarán impulsar indebidamente al grupo desde un principio. Estas situaciones son pruebas para el espíritu de participación del grupo. Sólo cuando se haya alcanzado importante madurez se podrá responder efectivamente a tales situaciones.

3. La decisión vital pospuesta. Es aquella que implica un problema vital del grupo respecto al cual no se requiere una decisión inmediata. En esta circunstancia, la acción por participación es sumamente efectiva y necesaria. La mejor forma de tomar decisiones consiste en analizar los problemas importantes en un ambiente de aceptación, cordialidad y elevado grado de comprensión mutua. Cuando se prolonga la discusión hasta que se logra el consenso, hay más interés en el grupo por la decisión y la acción resultante, alcanzándose un elevado nivel de comprensión y un mínimo de hostilidad remanente.

Cabe aquí señalar la idea, a menudo expresada, de que una discusión acalorada y violenta es una buena discusión. Por lo general, la gente cree que las discusiones acaloradas son buenas porque están intensamente interesadas en su desarrollo, hay mucha excitación y la atención no decae; sin embargo, éstas producen efectos perjudiciales y causan depresiones que exceden con mucho la ventaja del interés. La polarización no contribuye a una inteligente acción de grupo.

4. La decisión de punto de vista. Ésta no implica acción alguna porque sólo incluye la adopción de un punto de vista, un criterio o manera de ver respecto a un tema de discusión o a un problema. Cuando se les analiza a fondo, muchas discusiones son de este tipo. En algunos casos se trata no de llegar a una decisión activa, sino de lograr algún consenso sobre algún punto de vista del grupo. Nuevos datos referentes al mismo asunto pueden cambiar las opiniones o el punto de vista adoptado. La finalidad primaria de tales discusiones es aclarar las cuestiones fundamentales inherentes al problema, buscar soluciones alternativas y obtener información. En tales discusiones, no tiene importancia llegar o no a una *conclusión*.

En cuanto a los asuntos de fondo en temas tan frecuentemente discutidos como los de la religión, la política o la filosofía, rara vez es posible llegar a una conclusión. Es ridículo que un grupo que, por ejemplo, discute acerca del tema del libre albedrío, llegue después de un debate a la supuesta conclusión de si éste existe o no. Las conclusiones definitivas sobre tales problemas simplemente impiden hacer reflexiones ulteriores sobre el asunto. En relación con esos aspectos, los miembros de grupo deberían conocer la información y las soluciones alternativas, así como hacer los análisis pertinentes antes de examinar el problema.

Como vemos, los factores que entorpecen la comunicación son muchos: falta de claridad de expresión, empleo incorrecto de las palabras, incoherencia del lenguaje, etcétera.; sin embargo, las barreras son mayormente de tipo emocional que de expresión. Por ello, el líder profesional debe preparar un ambiente de participación en el cual las personas se sientan libres para expresarse. Si los miembros tienen miedo a ser ridiculizados, son poco expresivos o creen que las decisiones han sido tomadas de antemano, su participación será mínima y no contribuirán a las soluciones.

Cuando existe cordialidad, aceptación y *comprensión* en el grupo, los problemas de comunicación serán menos y las personas estarán dispuestas (sin prejuicios) a escuchar las ideas y reacciones a los conflictos. Por ello, se deben reducir los problemas interpersonales para ofrecer a los miembros el acceso a la información pertinente con el fin de que la toma de decisiones sea más efectiva.

Durante el proceso de discusión y la toma de decisiones, especialmente por el problema del grupo, el trabajador social tendrá la oportunidad de observar las diferencias individuales en el comportamiento de cada miembro, aprendiendo con ello a conocerlos mejor.

La decisión de la mayoría se respeta pero se deben considerar los deseos de la minoría, siempre teniendo en cuenta que la

discusión y la toma de decisiones no persiguen como único fin registrar diferentes puntos de vista por medio de una votación final. Esto sólo expresaría el desenlace de una lucha, pero se trata de hacer un esfuerzo sincero para llegar a un verdadero entendimiento y a un arreglo aceptable para todos.

Función general de trabajador social en la etapa de organización

- a. Pugnar por encaminar al grupo hacia su organización, delegando funciones en él; con ello, sus miembros comenzarán a superar su primera etapa natural de dependencia.
- b. Aprovechar cualquier circunstancia para informar a los miembros y ayudarles a discutir sus problemas, capacitándolos para tomar iniciativas; así se podrá llevar adelante el principio democrático con discusiones amistosas e informales. En esta etapa, el grupo deberá tomar sus decisiones y responsabilidades con la asesoría y enseñanza del trabajador social.
- c. Estar alerta para que el grupo no se vuelva estático ni dependiente, ya que las metas se verían afectadas. El trabajador social deberá ser respetuoso de las normas, observándolas puntualmente.
- d. Ser el intermediario en relación con los procedimientos y sanciones, de manera que el grupo no sea injusto con sus miembros.
- e. Pugnar por mantener la cohesión del grupo, especialmente en momentos de crisis, ayudando a los miembros a reafirmar los vínculos entre ellos mismos mediante la elaboración de un buen programa.
- f. Contribuir a que los roles permitan que los miembros sean participantes.
- g. Intervenir firme y directamente para impedir retroceso en el proceso, apoyando los desafíos cuando tengan implicaciones positivas.

- h. Pugnar por mejorar o modificar los procedimientos de gobierno y operación en favor del grupo.
- i. Estar en contacto continuo con los líderes y con los representantes para ayudarlos en sus funciones en bien de una realización positiva.
- j. En esta etapa, la influencia del trabajador social declina, ya que el grupo deberá caminar hacia su autogobierno.

Proceso de integración

Significado

El proceso de integración es la etapa de maduración del grupo, durante la cual se adquiere independencia del liderazgo del trabajador social. Este proceso significa alcanzar la conciencia de lo que es y lo que puede ser.

Características

- Estabilización de la estructura del grupo
- Logro de los propósitos
- Respuestas eficaces a las tensiones internas y externas
- Consenso y dirección en relación con los objetivos
- Proceso de gobierno y funcionamiento adecuado
- Extensa cultura grupal
- Desarrollos que favorecen el cambio

Esta etapa se considera terminada cuando se pronostica que el grupo continuará su asociación porque ha aceptado un ritmo de reuniones y ha armonizado los intereses personales y los de la institución que patrocina. Durante este proceso también se comparten alegrías, realizaciones, derrotas, responsabilidades y problemas de relaciones personales, así como preocupaciones por la

sociedad en la cual el grupo se encuentra inmerso.

Su desarrollo deriva del concepto mencionado, de que los seres humanos comprometidos en un proceso de grupos, tratan de satisfacer la necesidad de seguridad, de nuevas experiencias, de prestigio, de aprobación y de simpatía. Por ello, los miembros de un grupo voluntario encuentran en su asociación una satisfacción a esas necesidades, mostrando mediante el proceso de integración los elementos siguientes:

- Un sentimiento de “nosotros” (sentido de pertenencia)
- Un espíritu de grupo o de solidaridad
- Un simbolismo y un ritual como formas de lenguaje
- El deseo de participación social

Estos elementos se desarrollan durante el período de integración y permiten adquirir una conciencia de grupo que prolongará la vida de éste.

El sentimiento de “nosotros”

Se genera cuando un grupo deja de usar la primera o segunda persona del singular y lo sustituye por la primera persona del plural “nosotros”. Los miembros se olvidan de sí mismos y hablan en función de todos, al tiempo que consideran propios los problemas de los otros, mostrando actitudes de lealtad, cooperación y esfuerzo.

Su concepción está ligada al espíritu de grupo y se considera que la unión que desarrollan mediante el sentido de pertenencia deriva en manifestaciones de alegría y tristeza. Se comparten los éxitos, los fracasos y las preocupaciones; de esta forma se crea un lazo de unión interno que permite la consolidación.

El sentimiento de “nosotros” es la base moral de la agrupación con variantes individuales en intensidad y conciencia. Proviene de la lealtad y apego al grupo por parte de los miembros, constituyéndose en una fuerza emotiva que tiende a expresarse

y comunicarse por símbolos y ritos que a su vez entrañan un significado emotivo y profesional de los socios. Es decir, los miembros se encuentran unidos para compartir juntos los sentimientos de “todos”.

El espíritu de grupo

Su expresión encuentra una base en la creación de tradiciones y costumbres, en el sentimiento de “nosotros” y en el deseo del grupo por tener participación social. En esta fase se enfoca hacia el deseo de servir a los demás como agrupación o de realizar tareas de acción social. Significa la relación del grupo entre sí, para ofrecer la calidad humana individual transformada en una conciencia de grupo.

Durante este período, los miembros muestran solidaridad y deseos de elevar el estatus del otro, prestan ayuda, dan recompensa, se liberan de las tensiones, bromean, ríen, manifiestan satisfacción, están de acuerdo, se comprenden, colaboran y aceptan las decisiones de la mayoría. El ambiente del grupo se torna agradable y muchas veces mejor que el familiar; sin embargo, es importante señalar que como en toda conducta humana, existen altibajos por factores personales, de modo que en algunas temporadas se manifiestan indiferentes y hasta antagónicos o en ciertos períodos la moral del grupo es sostenida por un flujo viviente de interés y esfuerzo.

Este aspecto se podrá cuidar si se analiza lo que los motivó para la asociación voluntaria, sus gastos, necesidades y el grado de satisfacción obtenida.* No olvidemos que todos los seres humanos buscan un ideal que pueda guiar su vida y la asociación les ayuda a realizarlo, olvidándose de rechazos, fracasos o frustraciones en su vida social.

* Consulte las guías de evaluación en el último capítulo de este libro.

De igual manera se debe recordar que a muchas personas les gusta que les confíen cargos específicos en el grupo al que pertenecen, lo cual consideran un reconocimiento a su valor y a sus capacidades; además, manifiestan alegría y orgullo por este desempeño en medio de una disciplina para realizarla.

El trabajador social deberá valerse de técnicas profesionales para guiar al grupo en la elección de una forma de vida progresiva, vigilando que el interés se mantenga y fijando un tiempo razonable para las realizaciones de acuerdo con la madurez emocional de los participantes.

Factores negativos que detienen el desarrollo del espíritu de grupo

- a. Conflictos o rivalidades intragrupo y extragrupo. Si su solución es positiva, servirá para que el grupo reconsidere los valores colectivos (como sería un ataque externo al grupo), uniéndose para defenderse. Si la respuesta es negativa, podrá ocasionar graves problemas al espíritu de grupo.
- b. Rivalidades entre los subgrupos (ideas diferentes).
- c. Oposiciones de subgrupos que exceden los límites del interés común sobre el cual se funda la asociación total.
- d. Cuando la lealtad al subgrupo es mayor que la del grupo total, es inminente la desintegración.

El papel del trabajador social en esta etapa de integración debe centrarse en reforzar las acciones que solidaricen el grupo. Cuidar una respuesta positiva frente a los fenómenos mencionados requiere habilidad, tacto, sensibilidad y lealtad profesional.

Se deberá evitar aplicar con preferencia el control emotivo, sobre todo al ejercer una autoridad que le valga un marcado apego por parte de los miembros. Su acción debe ser de asesor, consejero y orientador educativo, procurando que la respuesta del grupo tenga como fin obtener los objetivos del trabajo social de grupos, de la institución y del grupo.

En esta fase se inicia la retirada del líder profesional, quien debe hacer que los miembros sean lo suficientemente capaces para autodirigirse. No ha de olvidarse que toda la actividad que implica un esfuerzo común para llegar a un punto culminante va acompañada de una manifestación creciente de espíritu de solidaridad. Si el punto culminante es positivo y tiene buen éxito, la moral del grupo se elevará notablemente. En estas circunstancias, un revés también puede tener como efecto el incremento de la fidelidad de los miembros hacia el grupo.³⁶

Simbolismo y ritual

El simbolismo y el ritual constituyen la forma de expresión oral empleada por los miembros del grupo para exteriorizar su apego a él. Si éste tiene una historia larga, los símbolos y ritos influirán con mayor fuerza en los miembros.

El ritual tiene por objeto transmitir las tradiciones del grupo a los nuevos socios, formando así un historial que conduce al sentimiento final de "nosotros" y al espíritu de lealtad hacia el nombre del grupo, su escudo y sus colores.

Entre los símbolos más importantes están: el nombre, el emblema, el banderín, la mascota, el lema, la insignia, la canción, la señal, el uniforme, el libro de recuerdos, el álbum de fotos, las decoraciones del salón de reuniones, etcétera. A medida que el símbolo es famoso, como el de scouts o el de la Cruz Roja (que son internacionales), se crea un sentimiento de pertenencia a una fraternidad mundial entre los seres humanos, porque toman conciencia del ideal superior que el grupo representa.

En cuanto a los rituales, cabe mencionar la celebración del aniversario de la fundación del grupo, las ceremonias, las fiestas para recibir a nuevos socios, la apertura de la asamblea anual, la fiesta de cumpleaños del líder profesional, etcétera. Todo esto termina por formar las tradiciones y costumbres del grupo y su

influencia se manifiesta en la cohesión de sus miembros y en su actitud, así como en las reacciones de los individuos frente a la colectividad, como los socorristas de la Cruz Roja.

El simbolismo y el ritual conducen definitivamente a la *integración del grupo*, dependiendo del lugar más o menos importante que ocupe en la vida de sus miembros. Si la relación es profunda, será natural que aparezcan los medios de expresión al espíritu de solidaridad. Además, será inevitable que el uso de símbolos y ritos acreciente las emociones que les hayan dado origen.

Participación social

La participación social es la intervención intencionada por parte del grupo en obras de bienestar social que tienen relación con la comunidad. Éste es el momento de mayor madurez en de la asociación cuando el grupo, conocedor de sus capacidades, asume conscientemente el trabajo de ayudar a la sociedad.

A veces el líder profesional motiva para que los miembros del grupo participen en trabajos de esta índole, aunque será mejor si se logra por iniciativa voluntaria. Puede realizarse en combinación con otros grupos que tengan mayor experiencia en este tipo de actividades.

El inicio de esta actividad se lleva a cabo con visitas a diversas instituciones, como penales, asilos de ancianos, escuelas para débiles mentales, etcétera; posteriormente, ellos diseñan un programa. Paralelamente a la idea de solucionar una necesidad, se produce unidad y se despierta en los individuos orgullo y confianza en sus propias fuerzas. El proceso educativo de la asociación alcanza su grado máximo cuando aquélla es capaz de elaborar un programa de ayuda para los demás.

El trabajador social será un consejero y les ayudará a fortalecer sus características integradoras, a pulir su organización y a orientarla en actividades sociales para que exista mayor valor respecto a los miembros, a la institución y a la comunidad. Cuando el grupo pertenece a la misma institución que a la del

trabajador social, la separación definitiva de éste es relativa, debido a que por principios administrativos deberá estar en contacto con ellos.

En resumen, cabe afirmar que esta fase representa el logro de un grado relativamente alto del funcionamiento del grupo. Este período se puede distinguir fácilmente de los demás, ya que existe una estructura de grupo bien desarrollada, composiciones determinadas por los miembros, roles especializados e independientes, patrones formales de interacción, subgrupos y proliferación de vínculos interpersonales. Asimismo, se cuenta con procedimientos de gobierno establecido, los cuales incluyen patrones de participación tanto para la solución de problemas, como para la toma y ejecución de decisiones; además, las relaciones con el ambiente físico y social son estables.

Si el grupo consigue vivir muchos años es porque mantuvo un equilibrio dinámico antes que una madurez estática, debido a que las presiones externas fueron cambios internos. A su vez, los conflictos interiores y el cambio en las necesidades de los miembros generan crisis para las que el grupo debe desarrollar mecanismos de adaptación.³⁷

Declinación o muerte del grupo

A pesar del nivel de madurez, en un momento dado el grupo puede caer en un estado de agonía, disminuyendo la asistencia de sus miembros y perdiéndose el interés por el programa. Lo anterior se puede presentar por las causas siguientes:

- a. Las metas se han alcanzado y puede no haber otra razón para que continúe existiendo.
- b. El grupo estableció un período de terminación de la asociación.
- c. Por falta de integración, ya sea porque fueron perdiéndose los objetivos, porque faltó técnica del líder profesional para dinamizar

las relaciones, porque las etapas anteriores no se cumplieron fielmente, porque los roles no fueron desempeñados equitativamente o porque el gobierno del grupo no funcionó.

- d. Por mala adaptación, especialmente cuando no han podido desarrollarse los medios eficaces para responder a las presiones externas del ambiente. Posiblemente nunca se desarrollaron mecanismos de cambio o, si los hubo y fueron eficaces en un momento, se vuelven rígidos y, en consecuencia, no permiten una adaptación adecuada a las nuevas condiciones y circunstancias.

Esta etapa debe analizarla y evaluarla con detalle el líder profesional, procurando estudiar las verdaderas causas de desintegración del grupo, ya que es frecuente el fracaso por falta de conocimiento en trabajo social de grupos. Sin embargo, el espíritu de lucha no debe decaer, sino que ha de emprenderse otra formación de grupo al que se aporten la experiencia anterior y los nuevos conocimientos.

CAPÍTULO V

Liderazgo

De alguna forma todos somos miembros de varios grupos. Vivimos, trabajamos y algunas veces nos divertimos en grupo; también aprendemos en grupo y un conocimiento importante que adquirimos es la habilidad para dirigir, es decir, contribuir a que se organicen y definan las acciones y pensamientos del grupo.

El hombre, como animal social, vive y se desarrolla en una variedad de situaciones gremiales, y crea un estilo de acción recíproca. Aunque use diferentes estrategias en esta interacción, la persona siempre depende de un estilo particular, desarrollado como resultado de experiencias en relaciones gregarias.

Cada uno de nosotros puede ser líder y/o seguidor en muchos aspectos de la vida; sin embargo, el liderazgo continuo no es común. Todos hemos demostrado liderazgo o influencia en algún grupo, pero adoptando una actitud pasiva. El liderazgo es un estado dinámico que incluye tres componentes: los individuos (con conocimientos, destrezas y actitudes que conlleva un grupo), la tarea por realizar y la situación en que se va a operar.

El líder surge como resultado de las habilidades del individuo para contribuir en las necesidades del grupo. Cuando estas necesidades cambian, el liderazgo también cambia, a menos que la estructura sea tan rígida que no lo permita. Bajo estas condiciones, comúnmente se desarrolla un sistema de liderazgo, el cual es considerado la acción de dirigir a la gente y de conducir de forma democrática a los demás, con capacidad para mantener la atención sobre sí mismo. En este sentido, el líder ejerce su acción al servicio del grupo, no de sí mismo.

Ser líder es comprender las necesidades grupales y las de los individuos; significa tener capacidad para ayudar a satisfacerlas. En general, un líder es la persona que controla a un grupo así como ciertas situaciones sociales, las cuales analiza y desarrolla técnicas apropiadas para abordarlas; además, desempeña un rol directivo en algunas ocasiones, tomando sobre sí mismo las responsabilidades, asigna tareas y elige a sus compañeros de trabajo.

Entre las acciones del líder están el servir de portavoz del grupo, representar la opinión de éste y mantener la armonía, evitando situaciones que puedan afectar la marcha progresiva hacia la consecución de los objetivos. A menudo sirve de educador o maestro, casi siempre tiene una visión clara de los problemas y oportunidades presentes y ayuda a los demás a captarlos; asimismo, simboliza los ideales del grupo, ya que por su lealtad y dedicación se gana la confianza de los miembros, y ofrece sugerencias orientadoras en las que existe libertad responsable, que se manifiesta en las cualidades siguientes:

- a. El líder presenta sus ideas centradas en el interés del grupo y no en sí mismo, con una relación directa a los objetivos del grupo y de la persona.
- b. Es capaz de ofrecer alternativas que pueden escoger los demás.
- c. Utiliza su propia orientación para ambientar al individuo en el grupo y le enseña a desarrollarse por sí mismo mediante el proceso democrático, y define el planteamiento, el compromiso, la acción, la formación y la revisión.

En dicho proceso, el líder es:

- a. Un catalizador de las energías del grupo, orientándolas hacia el proceso y haciéndolas entrar en la dinámica de la participación, la acción y la revisión.

- b. Un informador que enseña las técnicas de ese proceso.
- c. Un animador que impulsa a los más tímidos a colaborar y, con su sola presencia, estimula a todos a participar y realizar acciones determinadas en el grupo hasta las últimas consecuencias.

El líder democrático es un detector de aspiraciones, necesidades y soluciones para su grupo, y orienta a cada individuo haciéndole superarse como persona. Su acción es más creativa que intelectual en cuanto que une todas las fuerzas gremiales para alcanzar el objetivo. Con su esfuerzo y ejemplo, es el primero que busca soluciones. Este tipo de líder positivo es también un armonizador, porque adecua las dificultades y antagonismos en el grupo. Cabe decir que es el punto central de la vivencia y que todos encuentran la posibilidad de realizarse por su guía. No olvidemos que el líder es la persona alrededor de la cual se cristaliza el proceso formativo del grupo.

La expresión *persona central* designa al individuo que, mediante una relación emocional, suscita procesos de formación grupal. Por ello, uno de los aspectos más importantes en la vida de los grupos es el liderazgo, que se manifiesta desde la creación del grupo con la tutoría y ayuda del líder profesional. Posteriormente y apenas iniciado el proceso de formación, surgen los líderes naturales que muestran habilidades frente al grupo, tratando de ganar terreno para situarse oficialmente como representantes. Es importante analizar los principales aspectos que se derivan del liderazgo.

La palabra *líder* es una de las más mencionadas cuando se habla de los grupos pero antipática, pues muchas personas la rechazan por su sentido tradicional de imposición e influencia; sin embargo, en trabajo social de grupos, el líder es la persona que sabe dónde quiere ir y cómo llegar, que muestra el camino a quienes lo siguen. Efectivamente, armoniza y orienta la fuerza del grupo, concepción que elimina todo sentido impositivo de fuerza o de violencia que puede aprovechar un líder para

obligar a los demás a acatar su voluntad. Se le considera miembro del mismo grupo.

El líder es capaz de proceder con acierto por impulso propio y lo hace de tal manera que su acción se convierte en norma digna de adoptarse voluntariamente; además, el liderazgo se conforma mediante una combinación de actitudes, cualidades personales y empleo de ciertos métodos y técnicas.

Ser un líder efectivo, no es tarea fácil, sino que requiere paciencia, habilidad, tacto, sentido del humor, sensibilidad e imparcialidad, cualidades que no se hallan en todas las personas. El liderazgo requiere ciertas responsabilidades, como permitir que en la discusión todos opinen respecto al tema y aceptar luego la decisión de la mayoría. Con frecuencia, el líder debe tomar decisiones y asumir su responsabilidad.

El líder sabe cómo reconocer un problema, concentrarse en él y aprovechar los recursos que ayuden a resolverlo; más bien, el líder no lo resuelve, sino que trata de analizarlo y orientarlo hacia la búsqueda de una solución democrática.

Existen líderes naturales y profesionales, cuyas funciones y cualidades son comunes.

Cualidades del líder

- Asume responsabilidades.
- Conoce a su grupo y se comunica con él.
- Disfruta de buena salud.
- Sabe ser seguidor, a la vez que líder.
- Fomenta el esfuerzo unido y el intercambio de ideas.
- Ha alcanzado la madurez emocional, pues genera un interés mayor en otras personas que en sí mismo.
- Tiene seguridad, confianza y dominio de sí mismo.
- Cree en la filosofía de su grupo.
- Participa en actividades de su comunidad y tiene destreza para relacionarse con los demás.
- Es capaz de analizar y evaluar una situación antes de sugerir una solución.

- Funciona en situaciones de emergencia sin excitación, ansiedad o frustración.
- Se muestra tolerante ante los obstáculos y tiene la mejor disposición de buscar soluciones a los problemas.
- Acepta las críticas de forma mesurada.
- Además de ser inteligente, tiene imaginación y una actitud positiva hacia el aprendizaje.
- Conoce la conducta humana, es tolerante y sabe escuchar.
- Se interesa en los seres humanos y tiene fe en ellos.
- Se muestra amigable, confiable y sincero.
- Posee gran espíritu de sacrificio y puede olvidarse de sí mismo y entregarse a los demás.
- Se esfuerza en ser un verdadero testigo de los valores de la persona y está muy relacionado con las estructuras del medio ambiente para que su mensaje pueda ser difundido.
- Sintetiza en sí mismo las normas y valores del grupo por su manera de vivir y actuar, así como por su modo de ser.
- Posee sensibilidad para percibir las necesidades, tendencias y preocupaciones del ambiente que rodea al grupo.
- Tiene capacidad para interpretar el sentido exacto de las situaciones que vive el grupo.
- Muestra decisión y coraje para enfrentar dificultades.
- Posee capacidad para prevenir los medios que deben usarse en cada caso.
- En la entrega de trabajo junto con los otros, cumple con prontitud en un plano de igualdad unificante y orientadora.
- Posee una fuerza especial para armonizar diferencias aunque no se entiendan, formando una comunidad de grupo.
- Ha aprendido a actuar democráticamente.
- No monopoliza la discusión.
- Influye de manera importante en el grupo.
- Muestra iniciativa, señalando y proponiendo acciones.
- Mueve las voluntades procurando satisfacer al grupo.
- Posee un dinamismo natural.
- Capta lo que sus compañeros piensan y desean.
- Satisface las aspiraciones del grupo con rapidez y perfección.
- Frente al poco entusiasmo, impulsa al grupo.

- Ejerce autoridad en razón de su prestigio moral y de su influencia, mas no por edad, título, función, poder económico o político.
- Sabe cómo despertar el interés de los miembros del grupo, persuade y condiciona su marcha.
- Convence al grupo, a veces por la influencia de sus argumentos; en otras ocasiones busca que lo mejor del grupo se exteriorice y pase a primer plano.
- Es hábil para organizar las experiencias de su grupo en determinada dirección con el fin de canalizar las fuerzas productivas y unir voluntades.
- Sabe integrar a los miembros del grupo en un equipo de trabajo.
- Hace ver a cada quien la importancia que tiene para el conjunto. Orienta el trabajo de cada uno y la coordinación de esfuerzos para obtener un resultado positivo y un beneficio colectivo.
- Comprende la manera de ser de cada uno de sus compañeros, respetando sus características individuales.
- Capta los problemas y las necesidades, colabora en la búsqueda de posibles soluciones y toma la iniciativa para que el grupo adopte un plan de acción.
- En las decisiones del grupo no hace prevalecer su opinión sino la de cada uno de los miembros, quienes creen que han encontrado la solución, puesto en acción el plan y logrado el resultado final.
- Se destaca por ser una persona dotada de gran sensibilidad social.
- Asume la responsabilidad hacia el grupo con el que se siente solidario y con quien compartirá las tareas, cosechando los triunfos y aprendiendo de los errores.

Rasgos personales

- Equilibrio y carácter maduro.
- Equilibrio moral, objetividad y buen sentido.
- Criterio adecuado, decisión, desinterés personal, formalidad e iniciativa.
- Integridad, justicia, lealtad y paciencia.
- Abnegación, dedicación, modestia, sensibilidad y tacto.
- Resolución, iniciativa, perseverancia, tolerancia, equidad, capaci-

dad de organización y ayuda, armonía, lealtad, aceptación, buen juicio, expresión oral, etcétera.

- Entusiasmo para llevar a efecto el programa.
- Energía, fuerza de voluntad, adaptabilidad, trato y discreción.
- Hábito de orden.
- Aptitud para el contacto y la colaboración con los demás.
- Habilidad para despertar entusiasmo, ímpetu, aptitud para conducir y sentido de comunicación.

Se debe aclarar que no es posible que las cualidades y rasgos sean algo presente en todos los líderes, ya que es muy difícil poseerlos de forma natural; sin embargo, es conveniente adquirirlos y utilizarlos como una norma que favorecerá al liderazgo.

Tipos de líder

Líder voluntario. Es la persona capacitada de forma técnica o por experiencia personal que, en determinadas situaciones, queda a cargo del desarrollo de un programa. Se le llama así, aunque algunas veces le paga la institución. Es un individuo preparado que aporta sus conocimientos al grupo, por ejemplo un médico que imparte un curso de primeros auxilios.

Los papeles del líder voluntario y el profesional son diferentes; al primero corresponde el desarrollo de determinado programa, interviniendo algunas veces en su planteamiento. La definición de objetivos, la duración de las actividades y el contenido son funciones de los miembros junto con el líder profesional. En el grupo, la autoridad sigue siendo la del líder profesional o natural, debiendo el voluntario de adaptarse a la organización establecida.

Líder profesional. Es el nombre que se otorga al trabajador social de grupos, a quien de cierta manera se le considera con capacidad natural para dirigir; además, ha sido educado en las técnicas del liderazgo, lo que le permite desenvolverse mejor.

Capta las necesidades del grupo cuando sus miembros todavía no están conscientes de ellas, teniendo la capacidad y habilidad para hacer que otras personas también las distinguan y se activen para solucionarlas.

Aunque sus cualidades del líder profesional son compartidas con las que ya se mencionaron, es importante agregar las siguientes:

- a. Se destaca por su visión psicológica y por la capacidad para aprender la conducta individual y la del grupo.
- b. Demuestra respeto a la personalidad ajena, derivada de un sincero interés por la gente y de una mente sin prejuicios.
- c. Tiene una actitud optimista ante la vida. Debe ser una persona con fe, que crea en los valores y en la superación humana. No puede ser escéptica, ni destructiva o cínica.
- d. Ha alcanzado el equilibrio emocional. Debe ser una persona madura, con carácter conciliador y objetivo para no involucrarse en las pasiones y conflictos de la gente.
- e. Tiene disciplina y conocimientos para lograr un trabajo científico.
- f. Tiene buen humor que es indispensable para mantener el optimismo y un ambiente acogedor y amistoso para el grupo, y porque ello constituye la base de aceptación y contacto con los individuos.

A pesar de que las funciones han sido mencionadas al describir los procesos de formación, organización e integración, más adelante se explicarán de forma específica.

Líder natural. Su surgimiento puede suceder cuando en una organización, institución o comunidad se presenta una crisis que requiere una acción inmediata. Los miembros piensan en la persona que podría dirigirlos mejor y seleccionan una que re-

presente al grupo y que lo guíe en la consecución de sus deseos.

En el desarrollo de la vida del grupo se descubre quiénes tienen condiciones de dirigentes y asumen funciones de responsabilidad. Sus cualidades son naturales y susceptibles de orientación constructiva, posición que les permite comprender las necesidades del grupo y de los individuos.

Funciones generales del líder

Estas funciones dependen de la situación del grupo y de lo que más se valore en un momento determinado. De cualquier manera, cabe afirmar que las etapas que necesitan liderazgo serán dos: cuando apremia la cohesión del grupo y cuando falta una acción cooperativa hacia el objetivo. Conforme a esto, se pueden mencionar dos funciones esenciales de liderazgo: la realización del objetivo del grupo y el mantenimiento del grupo.

Realización del objetivo del grupo. Se refiere a todo lo que el grupo debe hacer para conseguir el objetivo. Es en las funciones en que ayuda al grupo a entender la realidad que le rodea, planear, decidir, iniciar y mantener la acción, así como evaluar el trabajo hecho. Corresponde, además, todo tipo de función que orienten al grupo a mantener la vivencia de los objetivos.

Entre sus principales actividades se pueden mencionar las siguientes:

- Proponer metas y tareas.
- Dar ideas acerca de cómo empezar a trabajar.
- Aclarar o definir un problema y sugerir ideas para resolverlo.
- Sugerir procedimientos.
- Proponer los medios para organizar al grupo en la tarea.
- Clasificar las sugerencias que se ofrecen.
- Hacer preguntas dirigidas a puntos concretos para apoyar la argumentación.
- Solicitar datos relevantes del problema en discusión y el sentir de las ideas presentadas.

- Explorar ideas o sugerencias.
- Ofrecer datos o generalizaciones autorizadas y basadas en experiencias propias o ajenas.
- Discutir o hacer conjeturas sobre lo expuesto, ofreciendo ideas acerca de las sugerencias o alternativas.
- Ampliar conceptos vertidos e interpretar ideas o sugerencias.
- Aclarar dudas, definiendo términos.
- Indicar distintos puntos de vista de lo que se discute.
- Recoger ideas relacionadas entre sí.
- Ordenar las sugerencias una vez que han sido discutidas por el grupo.
- Ofrecer conclusiones o decisiones para que el grupo las acepte o rechace.
- Confrontar las ideas con la evidencia disponible.
- Verificar con el grupo para ver si se toma una decisión.
- Reconciliar desacuerdos, reduciendo tensiones en el grupo.
- Mediar diferencias entre los miembros.
- Facilitar la participación y sugerir procedimientos auditivos.
- Estimular sentimientos de amistad en el grupo.
- Reconocer la contribución de todos.
- Probar si el grupo está satisfecho, evaluando la calidad.

El mantenimiento del grupo. Procura conservar el clima de relaciones interpersonales, manteniendo la amistad y la confianza, estimulando el optimismo, favoreciendo las relaciones con la autoridad, impulsando el autogobierno, suavizando las presiones y aumentando la unión.

Un mismo comportamiento puede conducir a las dos funciones; así, un miembro que ayuda al grupo a trabajar cooperativamente (primera función) puede también, sin darse cuenta, estar favoreciendo el desarrollo de la solidaridad (segunda función). Aun así, cabe decir que, en general, diversos tipos de personas desarrollan específicamente una u otra función; una insiste más en la realización y el trabajo del grupo y otra satisface más las necesidades socioemocionales de los miembros.

En cuanto a la conducta del líder, no existen normas para determinarla, pues las pautas pueden ser aplicadas en cualquier situación sin limitarlas. Tal vez algunas normas pueden operar bien en una ocasión y en otras la dinámica de las circunstancias puede tornarlas inoperantes.

En este caso, el líder tendrá que ingeniárselas con situaciones nuevas, pero si su mente se halla anquilosada con viejas reglas o patrones rígidos, no podrá aportar soluciones eficaces. Las normas sobre el liderazgo que se anotan no pueden ser consideradas absolutas, sino sólo una guía para orientar la conducta del líder.

Tales pautas sólo podrán ser aplicadas dentro de ciertos límites, determinados por las situaciones. Habrá momentos en los cuales las normas que aquí se mencionan entren en conflicto, por ello, el líder no debe guiarse por una serie de procedimientos prefabricados, sino utilizar un método adecuado para analizar las situaciones sociales en que actúa.

El líder debe mantener su posición

El líder no podrá comandar un grupo a menos que se distinga por ser una persona con autoridad moral para asumir la dirección. Un grupo acatará, a veces sin discutir su aceptación a las sugerencias o decisiones de una persona que tenga autoridad moral frente a ellos. Para que un líder dé origen a una interacción entre él y su grupo, es necesario que establezca y mantenga esta disposición.

El líder tiene que seguir las normas de su grupo

En todo momento, el líder debe ajustar su conducta a las normas del grupo, pues de lo contrario perderá su autoridad moral y su influencia. Tiene que dar el ejemplo y ser el primero en obedecer sus propias órdenes y ajustar su proceder de acuerdo

con las normas del grupo, mas no con las de él. De allí que sólo cuando haya demostrado con sus acciones que las ha aceptado, podrá inducir al grupo a adoptarlas. El líder debe dar importancia a aquello que el grupo considere importante y no a lo que a él le parezca. De otro modo, su conducta sería considerada paternalista y tomada a mal por sus compañeros a pesar de lo bueno que pueda derivarse de ella. Por ejemplo, el líder, en su calidad de conductor, no podrá cruzarse de brazos cuando el grupo decida iniciar la construcción de una obra de beneficio colectivo, sino que debe ser el primero en tomar la iniciativa.

El líder debe saber conducir

Si el líder es la persona que debe propiciar la interacción entre él y su grupo, cualquier fracaso para dar origen a esa interacción o para tomar la iniciativa le hará perder buena parte de su credibilidad. Cuando el grupo está frente a la necesidad de escoger un camino a seguir, los miembros esperarán que éste actúe. Especialmente en situaciones de emergencia esperarán que el líder máximo se haga cargo de la situación y dé la orientación necesaria con toda la fuerza que le permite su posición.

El líder no dará órdenes que no sean obedecidas

Esta regla es inversa a la anterior. Si el líder da órdenes cuando espera que éstas sean obedecidas, no deberá darlas cuando sabe que su cumplimiento es imposible. Su posición dentro del grupo social está en dependencia mutua con la autoridad de las órdenes. Si éstas o las sugerencias no son obedecidas, su posición se debilitará y, por lo tanto, el grupo podrá suponer que su futura orientación no será aceptada. Por lo mismo, el líder debe tomar en cuenta siempre las situaciones de forma integral.

En todo grupo social se producen cambios, los cuales, a su vez, afectan la vida grupal; esto sucede en los campos siguientes:

- a. En el ambiente físico y social, incluidos grupos más grandes de los que forma parte u otros grupos con los cuales está relacionado.
- b. En los materiales, instrumentos y técnicas con los que trabaja.
- c. En el sistema interno, es decir, en las relaciones entre los miembros del grupo, tan necesarias para la acción de éstos.
- d. En el sistema externo, es decir, en las relaciones sociales que inciden en el sistema interno.
- e. En las normas del grupo.

El líder ha de recordar que, debido a la interacción que existe, cualquier cambio en alguno de los elementos conllevará cambios en los otros, exigiendo ciertas compensaciones en los factores del sistema.

El líder debe escuchar

Si el líder da órdenes y orienta para mantener un equilibrio dinámico, deberá estar enterado de toda la situación dentro y fuera del grupo. No basta la observación propia, sino que es necesario escuchar la información de los otros. En toda organización, la comunicación tiene gran importancia, la cual debe existir tanto de parte del líder hacia los miembros del grupo como de éstos hacia él. Cuando oye y acepta las opiniones ajenas, actuará mejor y estará mejor informado. Nada genera mayor respeto y gratitud de una persona hacia otra como ser escuchada con toda atención.

El líder deberá conocerse a sí mismo porque tiene que ejercer gran control sobre sus reacciones, es decir, debe conocerse así mismo mejor de lo que conoce a los miembros del grupo. También, deberá saber callar a tiempo, frenar pasiones que puedan destruirlo, evitar la polémica al dirigir el debate y tener perfecta

conciencia de su personalidad. El autoconocimiento es el primer paso para ejercer control sobre sí mismo.

Funciones del líder profesional

- a. Desarrollar la personalidad de los miembros del grupo para ubicarlos en su proceso de diferenciación individual y en su realidad social.
- b. Fomentar el espíritu de grupo para crear sentimientos colectivos y una relación constructiva con la comunidad.
- c. Llevar el proceso de grupos con fines básicamente educativos, tomando como medios el estímulo de las relaciones sociales que establece el individuo con los otros miembros del grupo y el líder, y promover las oportunidades sociales del programa.
- d. Individualizar a cada miembro del grupo para formarse un juicio de su personalidad, que se puede obtener de la observación de su participación en el grupo, de sus relaciones con los demás, de su actitud frente al programa y de su relación con el líder profesional.
- e. Formado el juicio sobre la personalidad del individuo, el líder profesional estará en condiciones de decidir la forma de relación que establecerá con él, que puede ser orientadora, educadora o terapéutica.
 1. *Relación orientadora.* La establece el líder profesional en relación con el aprovechamiento de determinadas aptitudes, la satisfacción de intereses personales, el uso de algún recurso de la comunidad, consejos sobre la forma de solucionar algún problema personal o familiar, etcétera. Su actitud y actuación deben ser como las de un buen amigo, quien orienta, apoya o estimula sin pretender dominar o controlar la vida y la conducta del otro.

2. *Relación educadora.* El líder guía al individuo en sus relaciones con el grupo cuando éste se muestra inhibido, torpe, tímido u hostil.

El líder debe ayudar al individuo a obtener reconocimiento cuando lo necesite para su formación personal, así como sancionarlo por intermedio de las normas del grupo cuando se requiera. Esta relación sirve para que el miembro del grupo supere ciertas inhibiciones, faltas de desarrollo de la personalidad, etcétera.

De este modo, el trabajador social puede contribuir a dar seguridad y confianza en la propia capacidad de la persona, proporcionando estímulo, esfuerzo creador e iniciativa. Este proceso educativo sólo se obtiene mediante la relación intergrupala, ya que el grupo retroalimenta la capacidad de cada uno de sus miembros.

3. *Relación terapéutica.* Algunas personas presentan fallas en su carácter o en su salud que se constituyen en problemas de conducta o sociales, por lo cual es necesario intervenir con acciones curativas, correctivas y rehabilitatorias.

Para realizar esta función, el líder profesional se vale de su relación personal, aclarando el problema en entrevistas personales y buscando la acción del grupo sobre el individuo y el nexo emocional que haya establecido con él.

Es conveniente obtener apoyo de otros profesionales (como médicos, enfermeras, psicólogos, etcétera), especialmente cuando se trabaja en hospitales o clínicas que manejan grupos de pacientes que requieren una amplia información sobre su enfermedad y tratamiento biopsicosocial. Aunque la relación orientadora y la educadora se pueden combinar y apoyar mutuamente, la terapéutica es definida por su contenido.

La función del trabajador social frente al grupo consiste en ayudarlo a que se desarrolle, guiándolo a lo largo de sus diferentes etapas en su proceso de vida, por lo cual es necesario conocer cómo se puede llegar a asumir ante el grupo la capacidad nece-

saría para llegar a ser su líder. Como se ha señalado, se trata de conocer y comprender los procesos sociológicos, pero también ayuda apegarse a determinados principios que deben animar su conducta, entre otros:

1. Aceptación. El líder profesional necesita ser aceptado por el grupo; para ello, le ayuda una conducta amistosa, alegre, optimista y la sincera imagen que tenga del grupo, tal como es. Ésta es una actitud recíproca.

Cuando el grupo reta al líder, éste debe pasar las pruebas, asumiendo una actitud objetiva y serena, pues lo importante será no llevarse por la cólera, o mostrarse temeroso o escandalizado.

2. Hace falta un ambiente acogedor. Una función del líder profesional es pugnar por crear ambientes amables en cuanto a las relaciones humanas, para eliminar tensiones emocionales y salvar a los miembros del grupo en lo individual de los ataques internos.
3. Concentración. La atención del grupo se debe centrar en sí mismo, promoviendo y controlando situaciones que lleven a la formación de una conciencia y espíritu de grupo. El líder debe prevenir circunstancias que contribuyan a debilitar el entusiasmo, como dificultades con el local, falta de materiales, acuerdos incumplidos, etcétera.
4. Positividad. El líder mostrará una actitud constructiva ante los intereses del grupo, captando los anhelos, deseos, iniciativas, etcétera. En algunos casos, el grupo puede plantear proyectos que el líder reconozca que no son factibles de realizar, por lo cual es necesario que exteriorice con sinceridad su opinión tratando de disuadir al grupo de su idea. Sin embargo, si no lo consiguiera, se le debe dejar actuar manifestándole su desacuerdo, pero ofreciendo ayuda y apoyo. No es conveniente asumir la actitud de la persona que "se lava las manos".
5. Dirección. El líder debe ejercer autoridad; no obstante, figurar como la persona más importante del grupo no le autoriza a actuar

de forma arbitraria o dominante; más bien debe dejar al grupo la impresión de que ellos participan en la dirección de sus asuntos.

El líder debe ser respetuoso con el gobierno del grupo y con los compromisos contraídos, dando ejemplo de responsabilidad, puntualidad y cumplimiento. No necesita intervenir en todo ni hacerlo todo, sino ser una fuente de estímulo y ejemplo, explicando con claridad la razón de sus consejos.

El líder profesional debe ser una persona muy inteligente, capaz de aplicar estratégicamente sus técnicas y estudiar los factores que diferencian cada situación para que su liderazgo no corra peligro. Un ejemplo de la forma como actúan los líderes, la tenemos en los estereotipos siguientes:

- a. El fanfarrón, aquel que deliberadamente trata de desempeñarse bien en una situación que contiene factores ignorados por él.
- b. El tonto, quien inocentemente trata de ponerse a la altura de un medio que no entiende.
- c. El caprichoso, que actúa al margen del problema.
- d. El esnob, quien se muestra superior al grupo.
- e. El equivocado que "embrolla" una crisis.

El buen líder es aquel que transforma en orden el caos y tiene control de su grupo.

Estilos de liderazgo

Podemos describirlos como una continuación de la dirección y control utilizados por un líder en su trabajo con otras personas. En un extremo de la escala se halla el director autoritario, que toma todas las decisiones y dice a todos qué hacer. En el otro extremo, está el *laissez faire* (dejar hacer) que renuncia a tomar decisiones y a todo tipo de responsabilidad. Vamos ahora a examinar varios estilos de liderazgo y los puntos fuertes y débiles de cada uno.

1. *Autocrático*. En este estilo, el líder ordena lo que se debe hacer y acepta o rechaza arbitrariamente el trabajo sin dar razones. Sus órdenes le permiten controlar los objetivos y los medios, que muchas veces son perturbadores porque interfieren con el deseo que un miembro del grupo podría tener para realizar alguna actividad.

En este caso, el líder asume las decisiones solo y supervisa meticulosamente las acciones de los demás, asignando tareas para que los miembros lleven a cabo el programa que ha determinado. Este estilo no permite que la gente tome parte en las decisiones ni en procesos activos de aprendizaje, provocando dos tipos de reacciones: agresiva o apática. Ambas están en una relación de dependencia respecto del líder, quien se vuelve dictatorial para poder sobrevivir.

2. *Democrático*. Es quien favorece las discusiones del grupo y las decisiones que debe de tomar. Trata de bosquejar los pasos necesarios para alcanzar los fines establecidos y sugiere los medios para lograrlos.

Cuando el grupo está bajo el liderazgo democrático, las relaciones entre los miembros son de carácter más personal y amistoso, solicitándose aprobación mutuamente. La autoridad es repartida y rotativa entre los miembros no sólo como determinante de objetivos, medios, metas o tareas, sino también como principio coordinador de procesos dinámicos en los que el grupo establece las funciones por desarrollar.

El líder es un estimulador y coordinador, permite un máximo de libertad, delega autoridad a los grupos y sugiere y fomenta un clima libre que conduce a buenas discusiones. Las decisiones son tomadas conjuntamente, pero el líder sirve a menudo como ejecutor de las ideas del grupo.

El líder se reserva sus puntos de vista hasta el momento en que sean necesarios para ayudar al grupo a entender el objetivo, desarrollar planes y mantener la unidad. Este estilo es más efectivo para crear participación e interés en un programa, a la vez que permite a los miembros del grupo aportar ideas y relacionarse entre sí. Es el mejor modo de actuar como líder.

3. *Laissez faire*. En este esquema, el líder deja que el grupo haga lo que quiera, le da completa libertad y su presencia sólo sirve para ayudar en caso de que alguien lo solicite, habiendo, al mismo tiempo, el menor número de sugerencias. El líder actúa amistosamente pero se abstiene de valorar, ya sea en sentido positivo o negativo; además, carece de técnicas sociales para tomar decisiones grupales y hacer planteamientos cooperativos. El líder evita toda responsabilidad hacia el grupo, no aporta sugerencias, ayuda, ni dirección, trata de mantenerse completamente neutral y obliga al grupo a tomar solo todas las decisiones. Este estilo casi nunca funciona y siempre resulta que otro líder informal llena el vacío que deja el *laissez faire* (dejar hacer).

La forma de liderazgo depende de la madurez del grupo, de la clase de programa que se espera realizar, etcétera. Generalmente, se puede afirmar que cuanto menos definidas estén las tareas de los agremiados, se requerirá en mayor medida de un estilo o rol del líder; por lo tanto, los grupos con mayor experiencia necesitan menos dirección, mientras que los jóvenes requerirán mayor apoyo.

Roles desempeñados por el líder en el grupo

Los roles pueden ser positivos o negativos. En el primer caso se pueden mencionar los siguientes:

Ideas

- a. *Aclarador*. Vuelve a enunciar una pregunta o una solución con fines de esclarecimiento y sintetiza la discusión.
- b. *Interrogador*. Formula preguntas, busca la orientación, solicita información o repeticiones para sí mismo o para el grupo y es crítico y constructivo.

- c. **Opinante.** Aporta creencias u opiniones sobre algún problema o cuestión y ofrece experiencias propias para ilustrar lo que se está tratando.
- d. **Informador.** Informa a los miembros del grupo, poniéndolos al día.

Emociones

- a. **Alentador.** Fortalece el yo o el estatus del grupo, además de ser amistoso, cordial y diplomático.
- b. **Armonizador.** Está de acuerdo con el grupo, concilia posiciones, comprende, cumple, acepta y no es agresivo.
- c. **Reductor de estrés.** Ayuda al grupo mediante chistes y ocurrencias, reduciendo así las tensiones.

Decisiones

- a. **Activador.** Impulsa al grupo hacia la adopción de decisiones, insiste en cumplir el programa e induce a la acción.
- b. **Iniciador.** Sugiere procedimientos, problemas o temas de discusión, propone soluciones y es el hombre de las ideas.

En cuanto a los roles negativos están:

Ideas

- a. **Oscuro y complicado.** Quiere cooperar, pero lo expone todo de manera complicada.
- b. **Agresor.** Lucha por su posición, se jacta, crítica o censura a los demás, trata de llamar la atención, muestra hostilidad hacia el grupo o un individuo y disminuye la posición de los demás.

- c. **Dominador.** Interrumpe, incurre en largos monólogos, es afirmativo y dogmático, trata de dirigir al grupo, afirma la autoridad y es autocrático.
- d. **Negativo.** Rechaza ideas, adopta actitudes negativas, discute en momentos inoportunos, es pesimista y se niega a cooperar.

Evaluación para líderes

La habilidad para ser líder se puede aprender y mejorar. Un buen punto de partida es analizar nuestro estilo de liderazgo: ¿en cuál de los estilos señalados se siente usted cómodo?, ¿qué habilidad aporta como líder? y ¿cuáles son sus limitaciones y aspectos positivos? Considere una situación en la que haya sido un buen líder. ¿A qué factores atribuye ese éxito? Y ¿cómo podría haber mejorado el grado de efectividad?

Algunas preguntas por considerar

- a. ¿Hasta qué punto conoce y entiende a los miembros del grupo?
- b. ¿Qué tanto conoce la tarea del grupo?
- c. ¿Es sensible al ambiente del grupo?
- d. ¿Trabaja para tener la participación de todos los miembros del grupo?
- e. ¿Se siente tranquilo en su papel de líder?
- f. ¿Es capaz de comunicar con los miembros estilos de liderazgo?
- g. ¿Es usted flexible y puede utilizar diferentes estilos de liderazgo?
- h. ¿Trabaja con el fin de desarrollar en otros la capacidad para dirigir?

- i. ¿Comparte con otros la responsabilidad y las decisiones?
- j. ¿Posibilita la existencia de ambientes propicios para la discusión abierta y la solución de conflictos y tensiones?

Si es así, entonces debe felicitarse porque ¡es usted un buen líder!

El jefe y el líder

- El jefe maneja a sus hombres;
el líder, los guía.
- El jefe depende de su autoridad;
el líder, de la buena voluntad.
- El jefe inspira miedo;
el líder, entusiasmo.
- El jefe dice: "estén aquí a la hora";
el líder llega ahí antes de tiempo.
- El jefe sabe a quién culpar;
el líder ayuda a solucionar el problema.
- El jefe sabe cómo se realizan las cosas;
el líder enseña cómo se hacen.
- El jefe hace del trabajo una pesadilla;
el líder hace de la labor una diversión.
- El jefe dice: "váyanse";
el líder dice: "vamos".
- El jefe dice: "yo";
el líder dice: "nosotros".

FUENTE: H. GORDON SELFRIAGE

Evaluación

La evaluación abarca acciones que requieren procedimientos para la medición cuantitativa y cualitativa de conductas observables. Es consecuencia del logro de un objetivo en un determinado período, lo cual permite tomar decisiones sobre la actuación.

La aplicación de la evaluación debe ser permanente, desde que es integrado el grupo hasta el final de una meta importante. Ello permite depurar y modificar inteligentemente el proceso de evolución del grupo. Asimismo, la evaluación se aplica como medio de solución a problemas en determinadas situaciones, ya que son enfrentados a tiempo conflictos que pueden afectar la solidez o madurez del grupo.

La evaluación es considerada la suma de apreciaciones pasadas en relación con las presentes, y su aplicación permite apreciar el desarrollo del grupo y de sus miembros. Asimismo, comprueba la compatibilidad entre objetivos, medios y fines, permitiendo diagnosticar, predecir, explorar, describir y rectificar.

Su factibilidad contribuye a confrontar mediante análisis comparativos lo planeado con lo realizado en cantidad, calidad y tiempo empleado.

En un grupo de asociación voluntaria se eligen sus propios objetivos, correspondiéndoles evaluar sus actividades en función de las metas propuestas. La evaluación es estimada tan importante como el objetivo. De esta manera, los miembros serán más efectivos en el grupo si existen posibilidades de expresar sugerencias y reducir tensiones, analizando dificultades y éxitos, así como discutiendo las críticas de manera positiva y constructiva del esfuerzo cumplido. Es la mirada retrospectiva,

que permanece objetiva, justa y exenta de maldad. Su resultado supone una reorientación de la acción a la luz del futuro.

Condiciones de la evaluación

- Debe ser redactada con regularidad al finalizar cada fase importante.
- Su aplicación debe ser objetiva.

El sistema de evaluación debe ser sugerido por el grupo y por el trabajador social, con base en los objetivos, acciones y recursos. La evaluación será sencilla y concreta en su presentación.

Los instrumentos evaluativos deben ser diferentes para cada grupo, separando claramente los tópicos (proceso de formación, organización, liderazgo, etcétera). No es conveniente aplicar evaluaciones demasiado largas ni diversos temas a la vez.

Técnicas

Se utilizan diversos procedimientos, que pueden ser:

- Entrevistas
- Visitas domiciliarias
- Cuestionarios
- Gráficas
- Guías
- Tablas de frecuencia
- Tablas de cada miembro y de grupo

La *entrevista* se utiliza cuando se aplica una evaluación que tiene como documento básico un cuestionario. Su eficacia depende de la persona que la realiza, y debe ser preferentemente el líder profesional quien lo haga.

La *visita domiciliaria* es una práctica originada por la necesidad de constatar si ocurrieron cambios en el ambiente de los

asociados, por ejemplo: para controlar personas que pertenecen a un grupo terapéutico u hospitalario.

Los *cuestionarios* son muy útiles en la evaluación; su diseño requiere plantear preguntas concretas, breves, sencillas y al alcance de la cultura del individuo.

Las *gráficas* representan de forma clara y gráfica los resultados obtenidos en las tablas de frecuencia.

Las *guías* contienen preguntas clave que pueden ser contestadas por escrito de manera descriptiva o mediante discusión del grupo (al finalizar este capítulo se presentan varias de ellas).

Las *tablas de frecuencia* tienen valor cuantitativo y su aplicación puede ser semanal, mensual o anual; además, miden las ausencias y asistencias mediante porcentajes. La asistencia y su registro debe ser un documento básico, ya que permite evaluar el interés de los socios y el nivel de integración del grupo.

Estas tablas también se usan para llevar un registro del número de reuniones realizadas, asambleas, y otros registros.

Las *tablas de cada miembro o de grupo* tienen valor cualitativo, porque permiten rectificar el grado de participación o de integración de los socios o del grupo. Su base se encuentra en los relatos, las crónicas o las memorias que describen las etapas de la vida del grupo desde el punto de vista interpretativo del trabajador social.

Es aconsejable que el documento de evaluación sea contestado al principio en forma anónima. Después, es importante que los miembros del grupo enfrenten sus propias afirmaciones, sugerencias o puntos de vista, lo cual contribuirá a mejorar los aspectos negativos por medio de compromisos personales.

Historia sumaria del desarrollo del grupo y sus relaciones con la institución y la comunidad a que pertenece. Para el líder profesional, las tablas de grupo son una guía que sirve para cuantificar los factores previos a un programa de grupos y posteriormente para evaluar el resultado de éste. Al respecto, cabe plantear las preguntas siguientes:

- ¿Fue descrita la comunidad donde funciona el grupo?
- ¿Fueron especificadas sus características culturales y religiosas?
- ¿Fueron descritas las ocupaciones principales de su población y los recursos que ofrece esa comunidad para alimentar la actividad del grupo?
- ¿Conoció el equipo y los recursos con los que contaba antes de iniciar su programa?
- ¿Fueron claros los objetivos de la institución para servir a esa comunidad por medio del grupo?
- ¿Fueron incluidos en el reglamento dichos objetivos?
- ¿Fueron diseñados para que poder evaluarlos?
- ¿Cómo se aplicaron en el programa del grupo?
- ¿Tienen las tablas del grupo escritas la vida del grupo, así como sus relaciones con la institución y con el líder profesional?

Estudio de cada miembro durante el proceso de grupos

Se debe elaborar una descripción individual que sirva de base para los resultados finales, a saber:

1. Nombre, aspecto físico, salud, edad y grado escolar. ¿Qué escuela frecuenta?, ¿a qué otros grupos pertenece?, ¿cuáles son las ocupaciones del padre y de la madre?, ¿cuántos hermanos y hermanas tiene?, ¿qué lugar ocupa entre ellos en el orden numérico?, ¿qué sabe de los usos, hábitos y opiniones de su familia y de su ambiente inmediato?
2. ¿Por cuáles medios de observación ha descubierto los centros de interés de ese miembro?, ¿qué intereses le ha expresado?, ¿qué comportamiento ha observado que pudiera darle indicios sobre sus necesidades?, ¿cuáles son sus actitudes más características en sus relaciones sociales?
3. ¿Qué datos teóricos ha utilizado para establecer una hipótesis en cuanto a las razones que determinan las necesidades de esa persona? Especifique las fuentes de referencia (libros, artículos, etcétera).

4. ¿Cómo fue ayudada la persona para satisfacer sus necesidades e intereses: a) ¿por el trabajador social; b) por otros miembros del grupo, y c) por el grupo en su conjunto? Dé un ejemplo detallado de cada uno de estos puntos.
5. ¿Qué oportunidades tuvo el trabajador social de charlar individualmente con el miembro?, ¿quién ha provocado las oportunidades: el trabajador social o el miembro? Describa la situación de cada contacto importante y evalúe la ayuda brindada por el trabajador social.
6. ¿Qué recursos de la comunidad puso el trabajador social a disposición del miembro, como institución de servicio social (individuales, médicos, elementos educativos, etcétera)?

Especifique en cada caso cómo fue ayudado el miembro para aprovechar el recurso que tuvo a su disposición.

Fuente: Simone Paré,
Groupes et Service Social,
Les Presses Universitaires,
Laval, Quebec, Canadá

GOB. DEL ESTADO DE GUERRERO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



SUBSRIA. DE PLAN. EDUC.
DIR. GRAJ. DE CONTROL
ESCOLAR Y FOMENTO EDUCATIVO
DEPTO. DE REG. Y CERTIFICACION
INST. EDUC. STEPHEN HAWKING
C.C.T. 12PSU0133U
CHILPANCIINGO, GRO.

Evaluación de la sesión

Grupo de _____ Fecha _____ Sesión número _____

1. En su opinión, ¿cómo fue la reunión de hoy?

Excelente Regular Mala

2. ¿Le ayudó a conocerse mejor?

No Parcialmente Bastante

3. En su opinión, ¿cuáles fueron los puntos débiles?

4. ¿Qué le agradó más de la reunión?

5. ¿Le ayudó a comprender a los demás?

Mucho Bastante Poco No

6. ¿Qué tanto afecto siente por el grupo?

Mucho Neutral Hostil

7. ¿Ha obtenido logros acerca de los objetivos del grupo?

Nada Algo Mucho

8. En su opinión, ¿cuál es el grado de afecto que el grupo siente hacia usted?

Mucho Neutral Hostil

9. ¿Hasta qué grado siente ahora entusiasmo por el proceso de grupo y su utilidad?

Negativo Neutral Entusiasta

10. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para las reuniones futuras?

(No firmar)

Fuente: Jack R. Gibb,
Dynamics of Participative Groups,
Universidad de Colorado, EUA

Evaluación mensual del progreso de las reuniones

¿Cuál es su opinión sobre la reunión? Coloque una respuesta delante de las preguntas que reflejen mejor su opinión.

1. ¿Todos tienen oportunidad para decir lo que piensan?

2. ¿Unos pocos dominan la discusión?

3. ¿Parece que todos están de acuerdo con las decisiones?

4. ¿El grupo está siendo obligado a hacer algo, contrario a su voluntad?

5. ¿Se dedica suficiente tiempo a la discusión de los temas?

6. ¿Se dedica demasiado tiempo a tratar cuestiones de poca importancia?

7. ¿Se alterna el liderazgo entre los miembros del grupo?

8. ¿Dominan algunas personas la función del liderazgo?

9. ¿Asumen la mayoría de los miembros la responsabilidad del éxito de la reunión?

10. ¿Son algunos miembros quienes conducen la reunión?

Sugerencias o ampliaciones:

(No firmar)

Fuente: Jack R. Gibb,
Dynamics of Participative Groups,
Universidad de Colorado, EUA

Guía de evaluación de la dinámica grupal

Objetivos

1. ¿Están formulados claramente los objetivos?
2. ¿Fueron determinados por el grupo o impuestos por el trabajador social?
3. ¿Tiende la acción del grupo a lograr el objetivo propuesto?
4. ¿Son los mismos objetivos del grupo y los del trabajador social?

Medios

1. ¿Sirven los procedimientos utilizados y las actividades como medio para los fines fijados o están transformándose en fines?
2. ¿Ha participado el grupo en la elaboración del programa?
3. ¿Es consciente el grupo del fin que se propone el trabajador social por medio del programa?
4. ¿Satisface el programa las necesidades de los miembros?
5. ¿Contempla los intereses individuales de los miembros del grupo como un todo, de la institución y de la comunidad?
6. ¿Integra a todos los miembros del grupo y al trabajador social?
7. ¿Permite una participación plena?

Clima

1. ¿Existe un clima de franqueza, cordialidad, informalidad y amistad, o hay sentimientos defensivos?
2. ¿Existe competencia, inhibición o conflictos?
3. ¿Contribuye el ambiente al bienestar del grupo?
4. ¿Existen tensiones no resueltas?
5. ¿Manejó adecuadamente el trabajador social los conflictos?

Comunicación

1. ¿Cómo es la comunicación: formal, informal, abierta o cerrada?
2. ¿Pueden todos los miembros comunicarse con el trabajador social y éste con aquellos?
3. ¿Tienen los miembros suficiente capacidad para coordinar eficazmente sus actividades?
4. ¿Hay cambios de información y espíritu de equipo?
5. ¿Han favorecido las fallas de comunicación la formación de subgrupos?

6. ¿Participan todos los miembros en las discusiones?
7. ¿Tienen todos los miembros oportunidad de manifestarse?
8. ¿Es descentralizada o centralizada en el trabajador social la participación?
9. ¿Existen antagonismos, barreras sociales o prejuicios?

Control social

1. ¿Aceptan los miembros las normas del reglamento?
2. ¿Existen sanciones o controles formales?
3. ¿Desobedecen algunos miembros las normas establecidas?, ¿a qué lo atribuye?
4. ¿Existe flexibilidad en el grupo?
5. ¿Se han generado cambios en el comportamiento de los miembros?
6. ¿Hay conciencia de grupo y sentido de pertenencia?
7. ¿Hay miembros marginados y/o aislados?

Estructura

1. ¿Hay distribución dinámica de roles?
2. ¿Conocen los miembros la naturaleza de los roles que asumen?
3. ¿Están interesados los miembros en la tarea y en el fortalecimiento de los vínculos por igual?
4. ¿Manifiestan habilidades, aptitudes y capacidad para afrontar la vida en grupo?
5. ¿Funciona el grupo como un todo?
6. ¿Qué estructura tiene?
7. ¿Existen personas que asumen roles negativos?
8. ¿Cómo son neutralizados?
9. ¿Surgió un líder natural?
10. ¿Existen subgrupos?, ¿actúa el trabajador social con o contra los subgrupos?
11. ¿Cuál es el comportamiento del líder natural?
12. ¿Existe reconocimiento e identificación con el líder?
13. ¿Delega el líder funciones en los otros miembros?
14. ¿Ha logrado el trabajador social establecer una relación positiva con todos los miembros?
15. ¿Está incorporado al grupo el trabajador social, y actúa objetivamente, o se halla inmerso en el proceso?
16. ¿Son tomadas por mayoría las decisiones?

17. ¿Contribuye el trabajador social al crecimiento del grupo, de los miembros y al suyo propio?

Evaluación

1. ¿Acepta el grupo la evaluación?
2. ¿Participa en el proceso?, ¿se realiza de forma permanente?
3. ¿Permite la evaluación enfrentar al grupo con su realidad?
4. ¿Evalúa el grupo al trabajador social?
5. ¿Qué procedimiento emplean?, ¿se lleva algún registro?

Fuente: Natalio Kisnerman,
Servicio social de grupo,
Editorial Humanitas,
Buenos Aires

Evaluación sobre una sesión de discusión

1. ¿Cuál es su impresión sobre la dinámica de grupo?
2. ¿Obtuvo en la demostración de discusión de hoy nuevos conocimientos o conceptos útiles? Mencione los que quiera.
3. ¿Qué aspecto de la discusión de hoy le impresionó más favorablemente?
4. ¿Qué le causó la impresión menos favorable, o ninguna impresión?

Fuente: Jack R. Gibb,
Dynamics of Participative Groups,
Universidad de Colorado, EUA

Lista de comprobación de las barreras que se oponen a la acción participativa

Dicha lista sirve para que el grupo analice sincera y conscientemente los factores o motivos que pueden ser barreras para la solución de sus problemas. El grupo debe discutir sobre estos puntos, enfrentando los conflictos y hablando de ellos. Muchas de las barreras que se indican a continuación son comunes a todos los grupos; entre ellas, algunas pueden ser previstas y evitadas, otras reducidas a un mínimo de efectividad y otras no pueden evitarse.

El listado sirve para tratar temas de discusión con la posibilidad de mejorar su capacidad de autoanálisis, mediante ejercicio y adiestramiento. El líder profesional deberá asesorar la conducción de la discusión.

1. *Actitudes frecuentes que pueden dificultar la participación*
 - a. Formalidad y resistencia para actuar con espontaneidad.
 - b. Bloqueo emocional y apatía.
 - c. Neutralización de ideales por el concepto de "no es importante".
 - d. Individualismo, con la idea de que la competencia es necesaria.
 - e. Falta de confianza en la actividad de grupo.
 - f. Perfeccionismo, necesidad de que "se hagan las cosas".
 - g. Rechazo o resentimiento hacia el líder o hacia el experto.
 - h. Gran necesidad personal de tener un "papá" o un sustituto del padre mediante la figura de un presidente o líder enérgico.
 - i. Estereotipos cómodos del líder típico o del "líder bueno", y del tipo "adecuado" de grupo (que es metódico, vota, es "bueno", etcétera).
 - j. El punto de vista del trabajo como sacrificio (da tanto, recibe tanto; exige recompensas mediante la forma de prestigio, jerarquía, alabanzas, la presidencia de la comisión, etcétera).
2. *Falta de información sobre los objetivos, el programa y sus resultados*
3. *Esperanzas inadecuadas*
 - a. El sentido de lo que es adecuado y habitual (reacciones condicionadas por la cultura).
 - b. Esperanza de formas paternalistas cómodas.
 - c. Resistencia general a todo cambio.
 - d. Expectativa sobre la verdadera eficacia del trabajo en grupos.
 - e. Expectativa que generalmente acompaña a la actividad emocional durante las fases iniciales del agrupamiento.
 - f. Ideas preconcebidas de qué es un grupo democrático.
4. *Habilidades inadecuadas*
 - a. Las habilidades de grupo derivadas de formas autocráticas y paternalistas dominantes (conferencias, votaciones, etcétera).
 - b. Carencia de las habilidades en el líder-miembro-observador necesarias para la participación.
 - c. Falta de técnicas para cumplir los objetivos una vez formulados.

5. *Inadecuada estructura del grupo*

- a. Incomodidad de la estructura autocrática (disposición de los asientos, plataformas y ambientes formales).
- b. Concentraciones de poder (intimidación por la presencia de autoridades y relaciones jerárquicas que constituyen una inhibición a la libre expresión de las ideas).

6. *Reacciones de grupo e interpersonales*

- a. Períodos de depresión que suelen acompañar a etapas de ajuste interpersonal relativamente poco efectivas, o a momentos previos a las soluciones.
- b. Resistencia hallada durante cualquier período de transición entre métodos o ideas.
- c. Conflictos de posición que alcanzan una intensidad máxima en el período de ajuste interpersonal y que vuelven a surgir en cualquier secuencia de intimidación.
- d. La formación de alianzas y de conversaciones de subgrupos, etc.
- e. Las conversaciones antagónicas entre dos o tres miembros interesados.
- f. La hostilidad entre los miembros (producida antes o durante las reuniones).
- g. La actividad no relacionada con la acción de grupo (lectura de periódicos, meditaciones, actividades artísticas, "payasadas", etcétera).
- h. Los atolladeros intencionales (argumentaciones sobre definiciones y conceptos; maniobras respecto a posiciones).
- i. La toma de ideas (identificación con la idea una vez formulada ésta, y rechazo de toda variante).
- j. Roles negativos desempeñados por miembros que desvían la actividad del grupo (excéntricos, "payasos", agresores, individuos autocráticos, negativistas, desertores, pasivos, etcétera).

Fuente: Jack R. Gibb,
Dynamics of Participative Groups,
Universidad de Colorado, EUA

Registro de interacción

Conductas-actitudes	Eduardo	José	Miriam	Manuel	Susana	Gilberto
1. Muestra solidaridad, eleva el ánimo de los otros y gratifica 2. Relaja la tensión, bromea, ríe y demuestra satisfacción 3. Está de acuerdo, acepta pasivamente, comprende y coopera 4. Sugiere y dirige, dejando autonomía a los demás 5. Da opiniones, evalúa, analiza y demuestra sentimiento y deseo de cooperar 6. Da orientación, información, repite, clasifica y confirma. 7. Pide orientación, información, repetición y confirmación 8. Pide opinión, evaluación, análisis y expresiones de sentimientos 9. Pide sugerencias, dirección y modos posibles de acción 10. Está en desacuerdo, muestra rechazo pasivo y formalidad y retira ayuda 11. Muestra tensión, pide ayuda, se retira del campo 12. Muestra antagonismo, rebaja la situación de los otros y defiende o afirma su yo.						

Grupo de _____ Fecha _____ Tema _____
 Número de miembros _____ Horario _____ Líder profesional _____

Fuente: Jack R. Gibb, *Manual de dinámica de grupos*.

Inventario descriptivo de la formación del grupo

Este documento sirve de base para evaluar resultados y debe elaborarse desde la formación del grupo.

La formación

1. ¿De qué tipo es el grupo, natural u organizado?, ¿con centro de interés, programa de varias actividades o club social?
2. Si el grupo acaba de ser organizado por la institución, describa el proceso de formación desde el punto de vista de su composición original y del objetivo inicial como lo formularon los miembros.
3. Composición. ¿Incluyen los factores sociales que afecta la composición del grupo la admisión o exclusión de los miembros?, ¿cuáles son los factores individuales que los codeterminan?
4. Finalidad u objetivo. ¿Tiene el grupo una finalidad formulada claramente? En caso afirmativo, ¿cuál es? A juzgar por el comportamiento actual de los miembros, ¿por qué razón continúa el grupo existiendo como tal?, ¿cuáles son las satisfacciones que obtienen los miembros y que los unen entre sí?
5. ¿Cómo y por qué el trabajador social ha modificado u orientado el proceso de formación del grupo?, ¿que ventaja ha tenido para los individuos en particular y para el grupo en general?

Aceptación del estatus

1. ¿Qué miembros tienen más aceptación en el grupo y cuáles menos?, ¿cuáles son los factores de personalidad que han determinado el estatus de esos miembros?, ¿cuáles son los factores que, en la situación total del grupo, han establecido ese estatus?, ¿qué fluctuaciones han sufrido esos factores durante el lapso incluido en el presente análisis?
2. ¿Qué subgrupo existe? Describa cada uno en cuanto al número de sus miembros, las relaciones que existen entre ellos y respecto a los vínculos del subgrupo con el grupo total, así como los cambios que se han producido en esos subgrupos durante el período incluido en el análisis.
3. ¿Qué pruebas encuentra en la memoria del grupo en favor de la aceptación o del rechazo del trabajador social por los miembros? ¿Cómo reaccionó el trabajador social en tales circunstancias?

4. ¿Cómo ha influido el trabajador social en el estatus de los individuos y de los subgrupos para ayudarlos a aceptar al grupo en su conjunto y a ser aceptados por él?, ¿cómo ayudó el trabajador social al grupo a elevar su estatus en la comunidad?

Conflictos y controles

1. ¿Tiene el grupo un sistema de control formulado en un estatuto? Si es así, ¿qué medida de control tiene?
2. ¿Qué control ejercen los dirigentes elegidos sobre el programa del grupo?, ¿cómo se ve afectado su control por la participación del grupo total en las decisiones?, ¿cuáles son los límites impuestos a los poderes de los dirigentes?
3. ¿Controla el grupo a los miembros fuera de las reuniones?, ¿con qué fin?, ¿cómo se ejercen esos controles?
4. ¿Qué situaciones han producido conflictos en el grupo?
5. ¿Existe un subgrupo no autorizado que controla o trata de hacerlo al grupo?, ¿cómo lo hace?, ¿hasta qué punto lo consigue?
6. Describa a los jefes naturales del grupo. ¿Qué factores explican su posición dominante?
7. ¿Cómo ayudó el trabajador al grupo a gobernarse a sí mismo?, ¿cuándo y por qué ayudó el trabajador social a los miembros, orientándolos mediante medidas de orden?

Deliberaciones y decisiones

1. ¿Sobre qué temas ha deliberado el grupo durante el período estudiado?, ¿ha realizado esas deliberaciones en sesiones especiales durante las reuniones? De no ser así, ¿cómo y dónde tuvieron lugar las discusiones?
2. ¿Utiliza el grupo en sus discusiones las formas parlamentarias sistemáticas o la discusión libre?
3. ¿Cómo suele tomar sus decisiones el grupo?, ¿por mayoría?, ¿mediante acuerdo por concesión recíproca (compromiso)?, ¿por integración?, ¿qué actitud asume la minoría frente a las decisiones de la mayoría?
4. Elija el acta de una reunión y analice el proceso por el cual el grupo tomó una decisión. Describa las reacciones emotivas de los miembros ante el tema discutido, el papel desempeñado por los subgrupos en la discusión, y el proceso con el cual fue tomada la decisión.

5. Analice el proceso por el cual el trabajador social se esforzó por ayudar al grupo, indicando los papeles que asumió en tal circunstancia.

Espíritu de solidaridad

1. ¿Emplean los miembros símbolos o rituales para expresar su pertenencia al grupo?, ¿cómo se adoptaron?, ¿qué efecto ejercen en la cohesión del grupo y en las reacciones de los individuos en relación con el grupo?
2. ¿Varía el apego de los miembros al grupo?
3. ¿Qué fluctuaciones se han advertido en el espíritu de solidaridad del grupo durante el período estudiado?, ¿cuáles fueron las causas?
4. ¿Hay pruebas en la memoria de que el papel del trabajador social se haya modificado en virtud de su análisis de los factores que influían en el espíritu del cuerpo del grupo?

Valores y normas

1. ¿Encuentra en la memoria alguna evidencia de valores que se hubieran desarrollado en el grupo ejerciendo influencia en la conducta de los miembros?, ¿son similares a los compartidos por el vecindario o la comunidad o difieren de ellos?
2. ¿Hasta qué punto las normas del grupo influyen en el comportamiento de los individuos?, ¿cómo se ven reforzadas por la influencia del grupo?, ¿distribuye el grupo recompensas o aplica sanciones?
3. ¿Ejerce la institución alguna influencia sobre las normas del grupo? Dé ejemplos claros y analice el papel desempeñado por el trabajador social en esas circunstancias.

Fuente: Simone Paré,
Groupes et Service-Social,
Les Presses Universitaires,
Laval, Quebec, Canadá

Criterios descriptivos sobre el programa de actividades

Documento base para evaluar el resultado del programa. Se debe elaborar desde el momento en que se realiza la planificación del grupo.

1. ¿Cuáles fueron los principales intereses del grupo durante el período estudiado?, ¿hubo intereses secundarios?, ¿cuáles?
2. Describa brevemente el programa del grupo, especificando la actividad y la duración.
3. ¿Quién ha decidido sobre el programa?, ¿qué parte de las sugerencias provinieron del grupo, del trabajador social y de la institución?
4. ¿Tiene el grupo su propia comisión de programa o los miembros deciden la actividad por emprenderse?, ¿cómo colabora la comisión del programa con el grupo?
5. ¿Cómo utilizaron los miembros el programa para su desarrollo personal?, ¿cómo ayudó éste al grupo total a realizar sus objetivos?
6. ¿Qué intervención tuvo el trabajador social en la elaboración y ejecución del programa? Indique un punto del programa que haya sido sugerido y realizado expresamente para satisfacer necesidades sentidas y expresadas por uno o varios de los miembros, necesidades inferidas o consecuentes y necesidades supuestas. Indique un punto del programa que haya sido sugerido y realizado debido a la contribución que usted aportó al progreso del grupo en su conjunto.

Fuente: Simone Paré,
Groupes et Service Social,
Les Presses Universitaires,
Laval, Quebec, Canadá

Lista de comprobación para un grupo

Sirve para juzgar el proceso que el grupo realiza, procediendo por participación. Los temas no indican si es bueno o malo para su eficiencia, ya que deberán ser los propios miembros del grupo quienes juzguen su valor.

Liderazgo y control

1. Distribución del liderazgo.
2. Cambios en el liderazgo en cuanto a la posición y el tiempo.
3. Luchas por posición dentro del grupo.
4. Estructura de poder ("agenda oculta").
5. Tipo de líder (paternalista, autocrático, participativo, etcétera).
6. Tipo de control (libertad de movimiento, régimen de ausencias e impuntualidad).
7. Actitudes del grupo respecto al liderazgo.

Orientación del objetivo

1. Enunciación de los objetivos.
2. Evidencia de la planificación de objetivos realizada por los líderes antes de la reunión.
3. Magnitud de acuerdo, aceptación o interés en los objetivos.
4. Claridad y comprensión de los objetivos por parte de los miembros.
5. Complejidad de los objetivos.
6. Cambios de los objetivos entre los miembros y con el transcurso del tiempo.
7. Eficacia en la formulación del objetivo.
8. Naturaleza de la conducta respecto al objetivo, tiempo empleado y centralización del problema.
9. Empleo de los objetivos en las decisiones relativas a los problemas y las actividades.
10. Grado de desviación del objetivo y naturaleza de la conducta fuera del objetivo.
11. Productividad en cuanto a las ideas, decisiones tomadas o cumplimiento de los objetivos.
12. Motivación del grupo y asistencia.
13. Cantidad, duración y distribución de las conversaciones casuales.

Relaciones interpersonales

1. Cordialidad y amistad.
2. Período de presentación y cambios durante la reunión.
3. Espontaneidad e informalidad.
4. Intimidación y hostilidad.
5. Clima permisivo.
6. Actividades para reducir tensiones.
7. Profundidad de las relaciones.

Mecánica de la reunión

1. Conducta en el programa.
2. Reglas de procedimiento.
3. Informes oficiales del grupo.
4. Empleo del informe del proceso.
5. Empleo de la división en subgrupos.
6. Presentación de nuevos miembros.

7. Votación, consenso o conducta de adopción de las decisiones.
8. Método de evaluación.
9. Evidencia de la planificación previa de la reunión.

Actividades y roles de los miembros

1. Formación de camarillas o división en subgrupos.
2. Actividad ajena a la acción del grupo.
3. Roles de mantenimiento.
4. Conducta del oyente adherente.
5. Relaciones entre cada miembro y el grupo.
6. Asumir la idea.
7. Polaridad.
8. Habilidades de comunicación y discurso de compenetración.
9. Variedad y naturaleza de los roles en el grupo como cuadro general.
10. Grado de distribución de la participación en la discusión.
11. Tono emocional de la discusión.
12. Atención a todos los miembros del grupo.
13. Problemas temporales y cambios.

Ambiente

1. Temperatura, ventilación y comodidad física.
2. Disposición de los asientos, mesas, espacio, etcétera.
3. Distribución por sexo, edad, posición y liderazgo.
4. Vestimenta.
5. Refrigerios, empleo y efectos en el grupo.
6. Número de miembros integrantes del grupo.
7. Distracciones (espacio en relación con el tamaño del grupo, con otras personas que se encuentran en el mismo local, con el exterior, con los transeúntes, etcétera).

Pruebas especiales del crecimiento

1. Conciencia del proceso.
2. Consenso explícito o respuestas condicionadas por el adiestramiento.
3. Trato otorgado a miembros nuevos.
4. Reorganización o redistribución de asientos.
5. Tentativas explícitas para crear el ambiente.

6. Reorganización o modificación de los objetivos y flexibilidad.
7. ¿Proviene la motivación del líder o del grupo?
8. Esfuerzos especiales para alentar a los miembros poco participativos o no cooperantes.
9. Esfuerzos específicos para mejorar el proceso de grupo.
10. Distribución de los roles del liderazgo.
11. Empleo de diversos tipos de estímulo hacia la participación: escritos, orales, planificación, desempeño de roles, sociometría, evaluaciones, etcétera.
12. Empleo y compenetración de la evaluación.

Situaciones especiales por mejorar:

Fuente: Jack R. Gibb,
Dynamics of Participative Groups,
Universidad de Colorado, EUA

Lista de comprobación para los miembros del grupo sobre la función del líder natural

Cuando los miembros quieran evaluar el programa en cuanto a su participación grupal, se puede utilizar esta lista, en la medida en que un individuo de un grupo maduro adquiere conciencia de sus roles y de sus efectos sobre el proceso. En cambio, cuando el miembro apenas tenga experiencia, querrá efectuar una evaluación continua de los hábitos de su grupo, en cuyo caso el líder profesional deberá ayudarlo.

Habilidades técnicas o de método

1. Presenta un buen informe del proceso.
2. Es observador hábil del proceso.
3. Puede dirigir una buena discusión.
4. Puede efectuar un adecuado análisis de participación.

5. Formula nuevamente preguntas o informes de manera idónea con un mínimo de provocación de hostilidad.

Habilidades de comunicación

1. Expresa bien y con exactitud una observación no imperativa.
2. Formula preguntas al grupo, en vez de pronunciar declaraciones dogmáticas.
3. No pronuncia afirmaciones de manera antagónica.
4. Tiene en cuenta las observaciones de los demás.
5. Puede aclarar, resumir e interpretar sin alterar el significado fundamental de la observación.
6. Puede comprender y apreciar las peculiaridades del lenguaje de los demás.

Habilidades de resolución de problemas

1. Puede ver o comprender los problemas que se están tratando.
2. Sigue el tema sin desviarse hacia aspectos personales o no relacionados con el que se está tratando.
3. Encuentra soluciones y presenta ideas y sugerencias.

Roles de progreso del grupo

1. Presenta ideas nuevas al grupo.
2. Tiene en cuenta el informe del proceso, las limitaciones del tiempo y los problemas técnicos.
3. Parece identificarse mucho con el progreso del grupo.
4. Contribuye al sentido de "nosotros" del grupo y lo consolida.
5. Hace observaciones de conciliación e integración.
6. Solicita evaluación durante la discusión.
7. Puede cooperar en todos los niveles del programa de grupo.

Participación

1. Determina cuál es la participación oral promedio del grupo.
2. No domina a los demás y ofrece la oportunidad de intervenir en la discusión.
3. Alienta a los demás a hablar, formulando preguntas hábiles e interrumpe oportunamente cuando el grupo se halla monopolizado por un individuo.

4. Desempeña los roles adecuados en la discusión (como oyente, activador, etcétera), en las necesidades del grupo y de acuerdo con sus propias necesidades.

Flexibilidad

1. Es flexible en los roles que puede desempeñar.
2. Le agrada la actividad del grupo.
3. Modifica su actividad cuando el grupo toma una decisión.
4. Afloja la tensión en los momentos oportunos.
5. Es capaz de hacer "cambios de marcha" en medio de una discusión cuando lo requiera la circunstancia.

Emotividad

1. Es bastante objetivo respecto a las ideas de los demás.
2. No se deja obsesionar por una idea.
3. Rara vez se encuentra en posiciones antagónicas.
4. Es tolerante en cuanto al grupo (y a su lentitud o errores).
5. Controla la irritabilidad y no muestra tensión.

Reacción interpersonal

1. Es sensible a las necesidades de los demás.
2. Evita las razones de intimidación hasta que los demás puedan hacerles frente.
3. Sigue e interpreta, y presta apoyo cuando otros miembros reaccionan a la intimidación o a la hostilidad.
4. Tiene una simpatía genuina por los demás.
5. Muestra confianza en la capacidad de los demás.
6. Pone de relieve la madurez general del grupo.

Fuente: Jack R. Gibb,
Dynamics of Participative Groups,
Universidad de Colorado, EUA

Relación del grupo con otros grupos

- a. ¿Ha tenido el grupo alguna relación con otros dentro de la institución?, ¿fuera de la institución? En cada caso describa la relación, indicando la forma de actividad elegida y el efecto observado en el grupo.

- b. ¿Qué participación tuvo el trabajador social en esa actividad intergrupala?, ¿cuál era su objetivo en esas circunstancias?, ¿qué resultó de esos encuentros?

Fuente: Simone Paré,
Groupes et Service Social,
Les Presses Universitaires,
Laval, Quebec, Canadá

Autoevaluación para el alumno que realiza el trabajador social de grupos

1. Describa su impresión al iniciar la práctica (si se sentía seguro, con suficientes conocimientos teóricos).
2. Señale qué tipo de grupo formó y cuáles son sus características (formal, abierto, voluntario, de cultura homogénea, de adolescentes, etcétera).
3. Describa las técnicas que siguió para realizar el proceso de formación:
 - ¿Cómo planeó su grupo?
 - ¿Cómo motivó para la asociación?
 - ¿Cómo inscribió a los socios (qué criterios siguió)?
 - ¿Cómo seleccionó su grupo (distribución de personas)?
 - ¿Qué elementos utilizó para asegurar la asistencia?
 - ¿Qué sistema empleó para abordar los subgrupos?
4. En el proceso de organización:
 - ¿Cómo se escogió el nombre del grupo?
 - ¿Cómo se obtuvieron el lema y el banderín?
 - ¿Cuáles son los colores y que relación tienen con la vida del grupo?
 - ¿Cómo se formó el gobierno del grupo?
 - ¿Cuántas sesiones realizó el trabajador social como asesor con el gobierno del grupo?
 - ¿Cuántas asambleas presidió con todo el grupo y cuál fue su papel de líder profesional?
 - ¿De qué manera surgieron los valores y normas y cuál fue su papel frente a ellos?
 - Describa cómo se estableció el espíritu de grupo y cuál fue su intervención (señalando los problemas encontrados).

- Señale la forma como planeó el programa.
- ¿Cuáles son los principales controles sociales de su grupo y de qué forma se constituyó el reglamento?
- Señale si llevó crónicas, diario o memoria del grupo y si éstos fueron entregados a tiempo al supervisor. En caso contrario, indique por qué no.
- Analice su responsabilidad frente al grupo y sus actividades.
- Diga si fue puntual y dinámico y si mantuvo buena presentación frente a los socios.
- Describa qué otras actividades realizó para el éxito de su grupo.
- Señale si la supervisión le resultó útil y cómo fueron sus relaciones con la maestra.
- Indique sugerencias para mejorar la práctica.

NOTA: esta guía sirve también para que el supervisor realice la evaluación final. No se incluyen aspectos del proceso de integración, por considerar que el alumno sólo llega a la etapa de formación en la práctica de trabajo social de grupos.

Vocabulario técnico de uso frecuente en trabajo social de grupos

ADAPTACIÓN: Proceso mediante el cual se adquiere la aptitud para vivir en un medio dado.

AJUSTE PERSONAL: Condición o estado en el cual el individuo se encuentra en relación armoniosa con una situación social dada. Proceso que conduce a tal estado.

AJUSTE SOCIAL: Tipo de relación entre personas, grupos y elementos culturales y complejos de cultura y mutuamente satisfactoria para las personas y grupos implicados.

ASOCIACIÓN: Relación fundamental que une a los individuos en grupos o sociedades, que constituyen relaciones relativamente duraderas.

CONTROL: Freno, inhibición o prohibición; influencia positiva o negativa; saber modificar.

CONTROL PSICOSOCIAL: Regulación de la conducta de individuos o grupos mediante recursos de carácter psicológico o sociológico, a diferencia de la regulación por la fuerza física o la violencia.

CULTURA: Todas las realizaciones del hombre puestas al servicio de todos por la comunicación de ellas, siendo así aprendidas y transmitidas. Nombre común para designar todos los tipos de conducta socialmente adquiridos y que se transmiten con igual carácter por medio de símbolos.

DINÁMICA: Cambio, fuerza, movimiento, interacción. Se opone (en las referencias sociales) a estática, que significa fuerza en reposo o en equilibrio.

DINÁMICA SOCIAL: Ciencia o estudio de los impulsos o fuerzas vitales de los seres humanos como se articulan en las actividades colectivas de los grupos. En esencia, estos impulsos constituyen el sistema de los intereses humanos implícitos en el desempeño de las funciones sociales.

EMPATÍA: Variedad de conducta simpática o en contraste respecto a ella (sentir como siente el otro, pero sin involucrarse en el problema). No es: ¿cómo me sentiría si me ocurriese eso mismo?).

ESPECÍFICO: Lo caracteriza y lo distingue una especie de otra.

ESTATUS: Posición o prestigio social de una persona en su grupo o del grupo en la comunidad. Puede ser impreciso en ciertos aspectos, pero francamente definido en otros, lo cual depende de las normas o reglas sociales. Puede residir en la posición socioeconómica o ser determinado por la raza, nacionalidad, religión, familia u otros factores.

ESTATUS ECONÓMICO: Posición o situación dada por la posesión de bienes materiales o por la falta de ellos.

ESTATUS SOCIAL: Lugar en un grupo social o en la comunidad. Posición relativa, rango o reputación en la escala social.

ESTRUCTURA: Distribución y orden de las partes de un cuerpo.

FUNCIÓN SOCIAL: Serie de actividades realizadas por un grupo organizado de personas de una sociedad de servicio a sus miembros.

GENÉRICO: Común a muchas especies; perteneciente al género.

GRUPO: Conjunto de dos o más personas.

GRUPO SOCIAL: Dos o más personas entre las que existe una pauta establecida de interacción psicológica.

INTERACCIÓN: Acción recíproca entre dos objetos o personas. Todo proceso en el que la acción de una entidad causa una acción o cambio en otra distinta.

INTEGRACIÓN: Proceso social que tiende a armonizar y unificar diversas unidades antagónicas, ya sea elementos de la personalidad de los individuos, de los grupos o de mayores agregaciones sociales.

INTEGRACIÓN DEL GRUPO: Proceso de interacción entre los miembros de un grupo, que da como resultado la acomodación recíproca y mayor sentido de identificación con él.

META SOCIAL: Fin, objeto, proyecto o plan propuesto, deseado o perseguido por el esfuerzo colectivo.

MÉTODO: Conjunto de procedimientos, de normas sistematizadas derivadas de conocimientos científicos y empíricos y que guían para obtener uno o varios fines.

NORMA: Pauta, patrón, estándar, regla, lo usual.

NORMA SOCIAL: Modelo cultural adquirido, condicionamiento de conducta socialmente sancionada.

PROCESO: Serie ordenada de operaciones que se mueven hacia un fin.

PROCESO DE GRUPO: Totalidad de las interacciones de grupo, desarrollos y cambios que ocurren en la vida de éste.

PROCESO SOCIAL: Cualquier cambio o interacción social que presente una cualidad o dirección constante al parecer. Los procesos sociales, como todos los demás, consisten en modificar una estructura, y la estructura social, como cualquier otra, no es permanente.

SOCIABILIDAD: Capacidad y tendencia a vivir en sociedad.

TÉLICO: Intención, con frecuencia a un fin determinado.

Notas bibliográficas

- 1 Umaña, María, *Servicio social de grupo*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1963.
- 2 Kisnerman, Natalio, *Servicio social de grupo*, Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1973.
- 3 Dupont, Oliveira René, *Servicio social de grupo*, Humanitas, Buenos Aires, 1969.
- 4 Veá nota 2.
- 5 Konopka, Gisela, *Social Group Work*, New Jersey, 1963.
- 6 y 7 Veá nota 2.
- 8 De Bary y Tuerlinck, *La asistencia social individualizada*, Editorial Aguilar, 1990.
- 9 Veá nota 8.
- 10 Cooley, Charles S., *Social Organization*, Scribner, Nueva York, 1990.
- 11 Veá nota 2.
- 12 Maidagan de Ugarte, Valentina, *Manual de servicio social*, Editorial Jurídica, Santiago de Chile, 1985.
- 13, 14, y 15 Veá nota 2.
- 16 Veá nota 5.
- 17 Phillips, Helen, *Técnicas de trabajo social con grupos*, Association Press, Nueva York, 1990.
- 18, 19 y 20 Veá nota 2.
- 21 Paraíso, Virginia, *El servicio social en América Latina*, Editorial Libros Populares Alfa, Uruguay, 1997.
- 22 Haiman, Franklin, *La dirección de grupos. Teoría y práctica*, Libreros Mexicanos Unidos, México, 1995.
- 23 Paré, Simone, *Grupos y servicio social*, Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1990.
- 24 Newstetter, Wilber, *Group Adjustment*, Western Reserve University, Cleveland, 1985.

- 25 Vea nota 2.
- 26 Vea nota 23.
- 27 Ferenc, Merel, *Group Leadership and Institutionalization*, Nueva York, 1979.
- 28 Vea nota 23.
- 29 Vea nota 2.
- 30 Klein, Josephine, *Estudio de los grupos sociales*, Fondo de Cultura Económica, México, 1980.
- 31, 32, 33 y 34 Vea nota 23
- 35 Gibb, Jack R., *Manual de dinámica de grupos*, Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1974.
- 36 Coyle, Grace L., *Social Process in Organized Groups*, Women's Press, Nueva York, 1998.
- 40 Vinter, Robert, *Práctica del servicio social de grupos*, Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1990.

Sobre la autora

La autora es profesora normalista, licenciada en Trabajo Social egresada de la Universidad de Chile, con revalidación de estudios en la UNAM. Es posgraduada en Trabajo Social Médico y en Conflictos de pareja. Cuenta con una maestría en Terapia Familiar y ha efectuado estudios en Argentina, Brasil, Venezuela, Uruguay y otros países.

En su desarrollo profesional, Yolanda Contreras ha desempeñado el cargo de Directora y fundadora de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Sinaloa. Fue secretaria académica de la Escuela de Trabajo Social de la UNAM; jefa de Trabajo Social en el Hospital Infantil de México; jefa de trabajo social y fundadora del Instituto Nacional de Pediatría, durante 17 años. También ha sido catedrática del Colegio Nacional de Trabajadores Sociales, funcionaria de Naciones Unidas en la Comisión de ayuda a refugiados políticos y teniente en el Ejército Mexicano. Ha fungido como directora del Centro de Estudios Sociales y Económicos de México, del Instituto de Ciencias para la Familia y ha conducido programas de Radio en XEW-Radio Centro y en televisión, durante 20 años. La maestra Contreras es autora de cinco libros y actualmente ejerce en Querétaro como terapeuta familiar y en el Noticiero Hechos de T. V. Azteca en la misma ciudad.

La autora agradece sus comentarios, sugerencias y puntos de vista que enriquezcan esta obra. Puede dirigirse al correo electrónico: yolandacontreras@tec.com.mx o al domicilio postal: Calle Campanario de San Agustín #129, Fraccionamiento Hacienda el Campanario, Santiago de Querétaro, Qro. C.P. 76146.