

# MÉTODOS DE INTERVENCIÓN DE GRUPOS CONTEMPORÁNEOS

## Tutorial Sesión 4



M en C Rogelio Velasco Salazar

**NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE**

MÉTODOS DE INTERVENCIÓN DE GRUPOS CONTEMPORÁNEOS

**CLAVE DE LA ASIGNATURA**

CGIM-00

**OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DE LA ASIGNATURA:**

AL FINAL DEL CURSO, LOS ALUMNOS ANALIZARÁN LOS ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN Y EXPLICARÁN LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE ESTE CURSO.

**Sesión 4**

**4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN**

- 4.1 El arte de la intervención
- 4.2 Desarrollo de la Agenda
- 4.3 Recopilación e intercambio de datos u observaciones
- 4.4 Cocheo o Consejería Individual y Grupal
- 4.5 Crear Cambios estructurales en la Organización
- 4.6 Practica y Persistencia

**OBJETIVO:**

Al término de la sesión el alumno comprenderá como se lleva a cabo una estrategia de intervención, el proceso de desarrollo y su aplicación practica.

## 4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

### 4.1 El arte de la intervención<sup>1</sup>

Definimos una estrategia de intervención como el conjunto coherente de recursos utilizados por un equipo profesional disciplinario o multidisciplinario, con el propósito de desplegar tareas en un determinado espacio social y socio-cultural con el propósito de producir determinados cambios.

Numerosas disciplinas de las Ciencias Sociales, se caracterizan por aplicar distintos procedimientos mediante los cuales introducen prácticas dentro de la realidad, con el propósito de modificarla. Podríamos englobar todos esos procedimientos dentro de las llamadas estrategias de intervención, entendiendo que una estrategia de intervención opera como **un conjunto de medios y técnicas procedimentales que pretenden producir cambios en la realidad observada y/o estudiada.**

Este tutorial presenta algunos aspectos metodológicos y epistemológicos de la dinámica de ntervencción.

#### DEFINICIONES

Intervenimos porque pretendemos modificar y/o cambiar la realidad, porque intentamos inducir cambios en las actitudes y las conductas, porque asumimos que la intervención va a introducir enfoques, estilos, prácticas y modos de abordar el problema y la realidad, de manera que sean las propias prácticas conscientes del grupo objetivo las que vayan a modificar la realidad en cuestión.

Las Ciencias Sociales trabajan con objetos móviles y cambiantes. De allí que el conocimiento de las actuales transformaciones de lo social, resulte clave para una intervención social efectiva. Lo anterior adquiere sentido frente a un acelerado proceso de globalización, donde el doble proceso de integración internacional y segmentación interna, los costos sociales de la modernización, se traducen aquí en sujetos reales con los que cotidianamente se enfrentan todos aquellos que buscan intervenir en lo social.

Toda intervención supone un cuestionamiento de la realidad y un imperativo de actuar para cambiarla.

Intervenimos (los sociólogos, los politólogos, los etnólogos, los psicólogos, los antropólogos...) porque cuestionamos el presente y la realidad, porque uno o varios problemas interpelan nuestra conciencia y nos mueven a contribuir desde nuestras perspectivas profesionales y científicas a favorecer un cambio.

---

<sup>1</sup><http://aulasvirtuales.wordpress.com/2011/09/29/estrategia-de-intervencion-notas-metodologicas/>

## 4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Desde este punto de vista, toda intervención (sobre todo en Ciencias Sociales), implica una toma de conciencia, del científico o del profesional (para que su práctica no vulnere la identidad y la integridad socio-cultural del grupo intervenido) y del grupo o individuo intervenido (para que comprenda y asuma las implicancias, causas y consecuencias de la realidad o del problema en que se encuentra).

En determinados tipos de intervención, el problema se materializa en un individuo o grupo al que denominamos “un caso”, que es la descripción de una determinada situación de la vida real que afecta a un individuo. Esta descripción, corresponde necesariamente al punto de vista de uno o varios profesionales que participan en la intervención, y por lo tanto, se admite que el “caso”, desde una perspectiva metodológica es la expresión de una serie de percepciones que de la realidad tienen uno o varios observadores.

Estas percepciones están necesariamente condicionadas por las experiencias previas, los prejuicios, los valores y los sentimientos de quién describe el o los hechos, de donde resulta por tanto que cada uno de los involucrados en la intervención, interpreta el caso y la situación en concordancia con su respectiva carga y subjetividad personal.

Definimos una estrategia de intervención como el conjunto coherente de recursos utilizados por un equipo profesional disciplinario o multidisciplinario, con el propósito de desplegar tareas en un determinado espacio social y socio-cultural con el propósito de producir determinados cambios.

### 4.2 Desarrollo de la Agenda

El siguiente es el esquema básico para el diseño de estrategias de intervención en el campo general de las Ciencias Sociales.

Toda estrategia de intervención debe contener a lo menos los siguientes elementos componentes: identificación y diagnóstico del problema; análisis de sus causas, factores y consecuencias; objetivos de la intervención; público objetivo y efectos multiplicadores; medios técnicas y recursos; criterios de evaluación e indicadores de logro.

**1.- Identificación del contexto o entorno del problema.** Se trata de focalizar el conjunto de variables sociales, económicas, políticas, tecnológicas y culturales que intervienen e influyen en un determinado problema de investigación.

**2. Análisis e identificación del problema:** Causas, factores, consecuencias. Se establecen aquí, las causas mediatas e inmediatas, las causas principales y secundarias; los factores centrales que determinan y componen el problema; y los efectos mediatos e inmediatos que resultan de dichos factores.

## 4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

3.- **Objetivos generales** y operacionales de la estrategia de intervención.

4.- **Objetivo publico** y efectos multiplicadores de la intervención.

5.- **Medios, técnicas y recursos** (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) que se utilizarán en la intervención. La estrategia de medios debe incluir una estimación de todos los recursos necesarios en una combinación que depende principalmente de los recursos financieros y del equipo humano y profesional puesto a disposición del proyecto.

6.- **Identificación de metas e indicadores de logro observables.** Un gráfica de Gantt podría ser una herramienta de planificación útil para esta definición de las tareas, las metas y logros esperados los cuales deben ser coherentes con los objetivos de la estrategia.

7.- **Criterios de evaluación e indicadores de logro**

### 4.3 Recopilación e intercambio de datos u observaciones<sup>2</sup>

Tips para realizar observaciones después de que uno ha ganado la entrada al escenario en estudio. Sugieren que el investigador debe:

\*No ser molesto en su vestido y acciones;

\*Volverse familiar con el escenario antes de empezar a recoger datos;

\*Mantener observaciones cortas al comienzo para evitar saturarse;

\*Ser honesto, pero no demasiado técnico o detallado, al explicar a los participantes lo que él/ella está haciendo.

\*Prestar atención, cambiando de un ángulo de perspectiva "amplio" a uno "estrecho", concentrándose en una sola persona, actividad, interacción, y entonces devolviendo la vista a la situación global.

\*Buscar palabras clave en conversaciones para impulsar una recolección posterior del contenido de la conversación.

\*Concentrarse en el primer y el último comentario de una conversación, puesto que estos son más fáciles de recordar;

\*Durante rupturas en la acción, mentalmente recrear observaciones y escenas que uno ha observado.

---

<sup>2</sup> Kawulich, Barbara B. (2006). La observación participante como método de recolección de datos [*Social Research On-line Journal*], 6(2), Art. 43

#### 4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

\*Observar activamente, atendiendo a los detalles que uno quiere recordar después.

\*Mirar las interacciones que ocurren en el escenario, incluyendo quién habla a quién, las opiniones de quién son respetadas, cómo se toman las decisiones.

\*También observar en dónde se paran o sientan los participantes, particularmente aquellos con poder versus aquellos con menos poder, u hombres versus mujeres.

\*Contar personas o incidentes de las actividades observadas es útil para ayudarlo a uno a recoger la situación, especialmente cuando se están percibiendo eventos complejos o eventos en que hay muchos participantes.

\*Escuchar atentamente las conversaciones, intentando recordar tantas conversaciones verbales, expresiones no verbales y gestos como sea posible.

\*Para ayudar a ver los eventos con "nuevos ojos", convierta los apuntes detallados en extensas notas de campo, incluyendo mapas espaciales y mapas de interacción. Mirar cuidadosamente para encontrar nuevos esclarecimientos.

Mantener un registro vigente.

\*Practicar reciprocidad en cualesquiera términos que sean apropiados para esa cultura;

\*Ser tolerante a las ambigüedades; esto incluye ser adaptable y flexible;

\*Tener determinación personal y fe en sí mismo para aliviar el choque cultural.

\*Cuando uno no está seguro a qué debe prestarle atención, debería mirar qué es aquello a lo que le está prestando atención, e intentar determinar cómo y por qué la propia atención ha tomado ese rumbo. Uno debería tomar nota de qué observa, qué está siendo colocado en las notas de campo y con qué tanto detalle, y lo que uno está notando acerca de la experiencia personal que el investigador tiene para hacer la indagación. El proceso de tomar nota no está completo hasta que uno ha revisado sus notas para asegurarse de que éste está conectando el análisis con la observación a través del proceso, y así procurar mantener al investigador en el camino correcto.

\*El investigador debe constantemente revisar si él/ella lo que está buscando, y si lo está viendo o es propenso(a) a verlo en las circunstancias presentadas para la observación. Puede ser necesario re-enfocar la propia atención en lo que realmente está ocurriendo. Este proceso implica buscar patrones recurrentes o temas subyacentes en cuanto a comportamiento, acción o inacción. Él/ella también debería reflexionar en lo que alguien de otra disciplina podría encontrar

#### 4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

como interesante allí. Debería mirar su propia participación, lo que está observando y registrando, en términos de la clase de información que necesitará para reportar más que lo que cree que debería recoger. Es algo difícil estar atento por cualquier extensión de tiempo. Se tiende a poner y quitar la atención. Uno debería advertir que su propia atención a los detalles viene en cortas explosiones que son seguidas de descansos sin atención, y que uno debería sacar beneficio de aquellos momentos de atención.

Uno debería reflexionar sobre el proceso de tomar nota y las subsecuentes prácticas de escritura como una parte crítica del trabajo de campo, haciéndolo parte de la rutina diaria, conservando actualizadas las entradas. La toma elaborada de datos también proporciona una conexión entre lo que él/ella está experimentando, y cómo está traduciéndolo a una forma que pueda ser comunicada con otros. Él/ella debería acostumbrarse a incluir en sus notas de campo especificaciones tales como el día, la fecha, la hora, junto con un sistema simple de codificación para mantenerse informado de las entradas y reflexiones acerca de la propia disposición, reacciones personales, pensamientos aleatorios, dado que estos pueden contribuir a re-capturar los detalles que no se han escrito. Debería considerarse el empezar a escribir mientras que se procede con el trabajo de campo. Uno debería también tomarse con frecuencia un tiempo para bosquejar ampliaciones de piezas escritas usando una "descripción densa", tal como ha descrito para que tales detalles puedan ulteriormente incorporarse en el escrito final.

El trabajo de campo implica más que la recolección de datos. Puede implicar también entrevistas informales, conversaciones, o entrevistas más estructuradas, tales como cuestionarios o encuestas. Uno debe hacerse explícitamente consciente, estando atento a sus propias observaciones, reportando lo que se ve, no lo que se infiere. Es natural imponer en una situación lo que es culturalmente correcto, en ausencia de memorias reales, pero el construir la capacidad memorística puede ser reforzado a través de practicar observación confiable. Si los datos que uno recoge no son confiables, las conclusiones no serán válidas. El investigador no debe hablar con nadie después de la observación, hasta que haya escrito todo en sus notas de campo. Sugiere que el investigador intente recordar cosas en un orden histórico/cronológico, e intente extraer del espacio físico para que le ayude a recordar los detalles. Propone también que el investigador mantenga su ingenuidad, asumiendo una actitud de aprendiz y sea guiado por la enseñanza de los participantes sin ser considerado estúpido, incompetente o peligroso para el bienestar de ellos. A veces, señala, es la experiencia la que lo ayuda a uno a establecer lazos. Tener buenas habilidades en la escritura, esto es, escribir de forma concisa y convincente, también es necesario para una buena observación participante. El investigador debe aprender a 'compartir', para establecer la posibilidad de hacer preguntas cuando sea apropiado, y de hacer preguntas apropiadas. Mantener la propia objetividad significa ser consciente de los propios sesgos, prejuicios, asunciones, opiniones y valores.

## 4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

### 4.4 Cocheó o Consejería Individual y Grupal<sup>3</sup>

La Consejería Profesional es una ciencia y arte que integra conocimientos del campo de la teología, psicología, sociología, antropología, medicina, educación y ética con la intención de asistir al ser humano en su proceso de crecimiento y despliegue integral. La integración de estas ciencias permite a los profesionales de la consejería usar un abordaje multidimensional a fin de atender las necesidades físicas, espirituales, emocionales y sociales de los consultantes. Esta sanidad integral ocurre gracias a muchos factores que interactúan pero tiene como centro la calidez y afecto de la relación empática entre los profesionales de la consejería y los consultantes. Las estrategias de ayuda y de intervención se nutren de la resiliencia, fortaleza y sentido de esperanza de los consultantes y a partir de allí en mutua colaboración se divisan planes de cambio para una vida más plena y un bienestar total más satisfactorio.

Asimismo es una estrategia de ayuda que parte de la premisa que todo ser humano pertenece a una familia, a una comunidad, a una sociedad y a una cultura universal donde los intercambios e interacciones son de naturaleza mutua y recíproca. Los profesionales de la consejería familiar abordan a los consultantes teniendo en mente al organismo vivo o biosistema a los cuales pertenecen y al establecer la relación terapéutica de manera activa y conjunta se usan estrategias de ayuda integral que conduzcan al bienestar personal y familiar. Las familias, así, como los demás seres vivos experimentan desarrollos evolutivos los cuales son altamente influidos por factores biológicos, ambientales y culturales y que dependiendo del tipo de influencia éstos pueden estimular al crecimiento o al estancamiento. La Consejería Familiar intenta asistir a las personas y a las familias en la identificación de los factores que estén sofocando o deteniendo su crecimiento y desarrollo integral y en colaboración se buscan estrategias de cambio que promuevan una vida familiar más plena y abundante.

La especificidad de la Consejería Profesional se puede resumir en tres dimensiones las cuales se abordan teniendo en mente primero las fortalezas y el contexto sociocultural y ecológico del ser humano:

Prevención de problemas personales y relacionales debilitantes.

Promoción del crecimiento personal y social desde una perspectiva holística.

Resolver y remediar los problemas de origen cognitivo, emocional, social y espiritual que puedan estar impidiendo el florecimiento y despliegue del bienestar integral de la persona y de su comunidad.

---

<sup>3</sup>Lentz, Janet; Sampson, J .; Peterson, Gary (2000); Desarrollo de carrera y planificación. Un enfoque integral, Wadsworth, Brooks / Cole



## 4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

### 4.5 Crear Cambios estructurales en la Organización<sup>4</sup>

#### **Principios del coaching**

Se centra más en las posibilidades del futuro, no se fija en los errores del pasado ni en el rendimiento actual. Debe crear su potencial como creador, las creencias de las capacidades de los otros tienen impacto directo ante la actuación. Funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.

El entrenado no aprende del coach (entrenador) sino de sí mismo. Debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que sino estaría incumpliendo con uno de los principios básicos de coaching.

#### **Beneficios del coaching**

Mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales.

Desarrolla el potencial de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo.

Mejora las relaciones directivo-colaborador.

Fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.

Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.

Aumenta el compromiso de la gente frente a su organización.

Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.

Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable.

Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en si mismo.

#### **Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:**

Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.

Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.

Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.

---

<sup>4</sup><http://www.coach4growth.com/coaching-skills/coach.html>

## 4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos. Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.

Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente. En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.

### 4.6 Práctica y Persistencia

En el proceso de coaching interactúan dos personas; uno es el coach o entrenador, que es la persona que instruye, forma o guía a la persona que está siendo orientada para mejorar en el desempeño de sus funciones (mentor o quien transmite el conocimiento). El otro es el coachee o persona en entrenamiento, quien recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida profesional. El entrenador se compromete con su entrenado en una alianza de colaboración, estableciendo unos objetivos concretos y diseñando un plan de acción que les permita alcanzarlos dentro de los plazos establecidos. [2] Este plan fijará una serie de encuentros entre los intervinientes que permitan conseguir la finalidad prevista, acompañado de otro conjunto de actividades destinadas a mejorar aspectos concretos de la persona en entrenamiento. En la efectividad del coaching influye el tipo de relación que se establezca y se requiere que esté basada en la confianza entre ambos participantes, de este modo el entrenador puede ser, no solo un director del entrenamiento de coachee, sino también un consultor que le ayude a innovar en los procedimientos. Para mejorar la productividad del proceso, el entrenador debe tener un conocimiento profundo del puesto de trabajo desarrollado por el entrenado y de la forma en que este puesto se relaciona con los objetivos de la organización. Asimismo, ha de disponer de

## 4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

habilidad para comunicar, debe desear y ser capaz de compartir su información con el entrenado y estar dispuesto a tomarse el tiempo que requiere este esfuerzo. El desarrollo del proceso sigue básicamente de los siguientes 5 pasos:

**Observar** - La observación de nuevos puntos de vista será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones y permitirá al individuo elegir entre las alternativas de que dispone para alcanzar sus objetivos.

**Toma de conciencia** - La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y sus consecuencias, brindándole herramientas específicas para elegir conscientemente y con mayor efectividad.

**Determinación de objetivos** - Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos que servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.

**Actuar** - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.

**Medir** - En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados

### Fuentes de Información

#### a) Libros

No	Tipo	Título	Autor	Editorial	Año
1	Artículo	La observación participante como método de recolección de datos	Kawulich, Barbara B.	[ <i>Social Research</i> [On-line Journal], 6(2), Art. 43	2006
2	Libro	4.4 Desarrollo de carrera y planificación. Un enfoque integral	Lentz, Janet; Sampson, J .; Peterson, Gary	Wadsworth, Brooks / Cole	2000

#### b) Páginas web

<http://aulasvirtuales.wordpress.com/2011/09/29/estrategia-de-intervencion-notas-metodologicas/>

<http://www.coach4growth.com/coaching-skills/coach.html>