

## La «mentalidad» de gestión en la intervención comunitaria

Antonio ARES PARRA\*

### Resumen

*El pensamiento estratégico («enfoque») desde el que los profesionales abordan la intervención comunitaria constituye una «clave» en la calidad del proceso de intervención. Sus expectativas, vivencia del tiempo y lenguaje que utilizan influyen en su manera de identificar los recursos disponibles, de dinamizar los procesos (información/comunicación, ámbitos de responsabilidad y asignación de recompensas) y de conseguir los resultados.*

*Palabras claves: GESTIÓN-COMUNIDAD-INTERVENCIÓN-TIEMPO-CAMBIO.*

Los profesionales que intervenimos para dinamizar los procesos en diferentes organizaciones somos conscientes de la importancia de la GESTIÓN en la Administración de Programas.

Asumimos nuestra responsabilidad en el buen uso de los recursos disponibles y aprendemos técnicas que mejoran nuestra capacidad de intervención en este ámbito.

### Abstract

*The strategic focus («enfoque») from which the professionals broach the subject of intervention constitutes a key in the quality of the intervention process. The expectations, the way the live time, the language that they use influence:*

- *The way they identify the available resources.*
- *The way they make the process dynamic (information/communication, areas of responsibility and the way to give rewards)*
- *And the way they achieve results.*

*Key Words: MANAGEMENT-COMMUNITY-INTERVENTION-TIME-CHANGE.*

Los profesionales utilizamos herramientas para intervenir. La «calidad» de nuestra intervención dependerá de las herramientas (técnicas) que utilicemos y también de nuestra capacidad y habilidad para darles uso. En este último punto pretendo que nos detengamos para examinarlo con un poco de atención.

Les propongo hacer una pequeña reflexión sobre nuestra «mentalidad», la

\* Prof. Titular de Psicología Social en la Escuela Universitaria de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid.

manera como cada uno de nosotros asumimos nuestras responsabilidades al «GESTIONAR».

Consideramos que cada particular «enfoque» sobre las realidades que se abordan es una «clave» que afectará a la calidad de la intervención.

Para ello vamos a realizar algunas consideraciones sobre tres aspectos:

— La *realidad* sobre la que intervenimos.

— La *mentalidad* con la que realizamos la intervención.

— El propio *proceso* de intervención.

Para justificar la importancia de estos tres aspectos hagamos una comparación con el clima atmosférico, realidad compleja e incierta, que se puede diagnosticar con un cierto grado de probabilidad si observamos algunas *medidas «claves»*: grado de temperatura, nivel de humedad y velocidad del viento.

El descubrimiento de la importancia de la covariación de estos tres elementos permite prever de manera sencilla la evolución de un sistema complejo como es el clima de la Tierra.

Es este «enfoque» (qué medir) el que permite conocer esa realidad (clima).

En nuestro acercamiento a la comunidad adoptamos un «enfoque» parecido: *buscar indicadores «claves»*, que podamos medir y que nos permitan acercarnos al conocimiento de una realidad a la que llamamos COMUNIDAD.

Lo que diferencia nuestro acercamiento es la «mentalidad» de INTERVENCIÓN: queremos conocer la realidad para cambiarla.

Consideramos que podemos hacer «algo» para cambiar el «clima» de la comunidad.

### **1. La «realidad» como objeto en el que intervenir**

Dependiendo de cómo concibamos nuestro objeto de intervención y nuestro objetivo al intervenir, así captaremos con mayor o menor nitidez nuestras posibilidades de incidir para FACILITAR algún tipo de mejora en el proceso.

Siguiendo a Sánchez Vidal (1991), entendemos por Comunidad en su significado sustantivo un lugar y grupo social que lo puebla, percibiéndose como una unidad social independiente y diferenciada frente a otras y cuyos miembros desarrollan sentimientos de pertenencia y mantienen relaciones e interacciones estables.

Si nos acercamos a la comunidad desde una visión «sistémica» captaremos su realidad en tanto que compuesta por elementos vivos que interactúan como subsistemas afectándose mutuamente.

Esto significa que no podemos «parar» la realidad para conocerla; se nos moverá, cambiará permanentemente: queramos o no queramos. No tenemos poder de control, solamente

poseemos capacidad para influir. Por eso, desde una visión sistémica, debemos percibir a la comunidad:

— Globalmente, como un todo interdependiente y no por partes independientes.

— Simultáneamente, todo al mismo tiempo, aquí y ahora; no podemos incidir «ahora» en un aspecto y «luego» en otro. Al inter-actuar los diferentes elementos se cambian mutuamente. Esto nos obliga a compatibilizar nuestras perspectivas a corto plazo y adoptar una metodología de intervención-acción. El concepto de comunidad responde así a un modelo de ORGANIZACIÓN caracterizado, como el clima de la Tierra, por ser un sistema abierto, complejo e incierto.

Si estamos de acuerdo con estas afirmaciones tendremos que «mentlizarnos» para actuar adecuadamente en nuestra tarea profesional. Para ayudarnos en este cometido les propongo que consideremos tres aspectos de nuestra intervención: la vivencia del tiempo (ritmo de la intervención), el optimismo-realismo-pesimismo de nuestra expectativa sobre los resultados de la intervención y el lenguaje (descriptivo-valorativo) con el que identificamos la situación y los recursos disponibles para la actuación.

### **1.1. Vivencia del tiempo**

— No puedo arreglar algo primero, dejarlo arregladito y luego, arreglar otra cosa. Sino que, como todo afecta a todo tengo que saber que cualquier

cambio afecta, en ese mismo momento, a otros elementos del sistema. Esto quiere decir que un gestor no puede tener sólo una visión lineal del tiempo (antes-después) sino pensar en acciones simultáneas y en las consecuencias de cada movimiento sobre cualquier otro punto (interdependencia).

— El ritmo («tempo») va a ser determinante en el proceso de intervención. No es lo mismo ser lento, rápido o apresurado: el lento llega tarde, el rápido pronto y el apresurado no llega porque desvió o interrumpió su caminar.

Es importante no ralentizar ni precipitar los procesos porque los resultados que provocamos varían cualitativamente; no son un poco mejores o peores, sino diferentes. No es lo mismo desplazar una botella de agua en la mesa que *derramar* la botella en la mesa (todo depende de la fuerza del empujón).

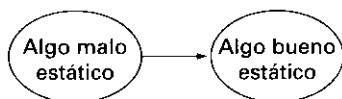
Por eso debemos «enfocar» los procesos en el aquí y ahora para conseguir eficiencia y eficacia usando el método adecuado al objetivo previsto (andar correctamente el camino «correcto»).

### **1.2. Expectativas sobre la realidad**

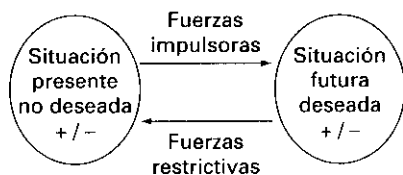
Existe una tendencia bastante generalizada entre nosotros a confundir *situación con problema*.

No nos acercamos a la realidad preguntando qué «funciona» mejor o peor sino qué problemas «hay». El primer enfoque es más «dinámico» que el

segundo porque distingue matices de bueno y malo y piensa en la transformación como corrección de lo negativo, pero también como mantenimiento y refuerzo de lo positivo de esa realidad, aunque queramos cambiarla. Dicho de otra manera, el cambio no es pasar de:



El cambio es permanente, con costes y beneficios, cosas buenas del momento «presente» que podemos perder y cosas «malas» del momento «ideal», «futuro» que pueden aparecer.



Ninguna situación es estática y definitiva, sino momentos diferentes de un proceso no acabado.

### 1.3. Usar lenguaje descriptivo

Ante la pregunta ¿Cuál es la situación?, gran parte de nuestras respuestas habituales son adjetivos peyorativos: mala, pobre, desesperada, problemática, etc.

Estas palabras ponen etiquetas totalizadoras a una realidad ya valora-

da y, además, en negativo, como ya vimos en el apartado anterior.

También cuando respondemos positivamente (buenas, aceptables, etc) somos generalistas y poco descriptivos.

Para corregir esta tendencia propongo dos «trucos metodológicos»:

UNO: Antes de valorar, DESCRIBIR, cuente la historia sin tomar posición a favor o en contra de los personajes, manténgase «fuera» y observe desapasionadamente.

DOS: VALORE, distinguiendo lo positivo de lo negativo y obligándose a poner un 50% de la realidad en cada uno de esos bloques (+ y -).

## 2. La «mentalidad» de gestión

Un «personaje» de mi pueblo, de 60 años, rentista y vividor define así la acción de «gestionar»: «darle al «coco» para llenar la «panza» sin doblar la espalda».

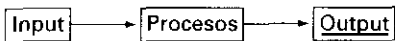
Esta frase es una buena definición porque atiende a elementos *claves* que, desde posturas más serias, formularíamos como:

— *Aspectos cognitivos* («darle al coco»): planteamientos creativos, innovadores. Todo puede mejorar, ¿Por qué no?

— *Orientación a los resultados* («llenar la panza»): conseguir beneficios, mejorar en algún sentido.

— *Rentabilidad* («sin doblar la espalda»): no se trata de esforzarse más o usar más tiempo o tener más medios, sino hacerlo de otra manera, con otra metodología.

Podemos entender la GESTIÓN como un PROCESO de TRANSFORMACIÓN de los RECURSOS disponibles para conseguir unos ÓPTIMOS RESULTADOS.



### a) OUTPUT

Hay que conseguir mejorar los RESULTADOS.

Normalmente, lo que nos exigen nuestros jefes, empleadores, usuarios, etc., que obtengamos más cantidad, mejor calidad, en menos tiempo, con menos coste.

Es el lenguaje «político» de nuestros demandantes.

Hace referencia al resultado del proceso, a la conservación de los objetivos previstos, al rendimiento óptimo de los resultados utilizados.

Esta presión sobre los resultados nos tensionan, invitan a esforzarnos y fomentan nuestro estrés.

### b) INPUT

#### RECURSOS

Los recursos disponibles siempre resultan escasos. Si no hubiera escasez habría despilfarro. ¿No les parecen

ciertas estas aseveraciones en muchas ocasiones?

A veces podremos conseguir más recursos, pero lo importante es que distingamos entre poseer un recurso o poderlo utilizar, entre controlar una situación o influir sobre ella, entre «hacer nosotros» o «hacer que hagan».

Debemos hacer un esfuerzo por identificar todos los recursos disponibles en la realidad: tangibles (cosas), intangibles (valor), propios-ajenos, etc.

A veces no identificamos todos los puntos de apoyo sobre los que hacer palanca para energizar con fuerza nuestras acciones.

Este es el lenguaje «técnico» del trabajador presionado que se defiende pidiendo: dame más dinero, medios, organización, tecnología.

Pero, no olvidemos: contra el «vicio» de pedir la «virtud» de no dar.

Sin embargo, disponemos de recursos propios que debemos desarrollar:

— Enfoque sistémico de la realidad a abordar (**Estrategia Cognitiva**).

— Previsión de un sistema de motivación: activación, recompensa (**Estrategia Afectiva**).

— Establecimiento secuenciado de metas a lograr (**Estrategia Conductual**).

### c) PROCESOS

La «mentalidad» de GESTIÓN considera NORMAL que nos podamos

plantear mejorar el OUTPUT sin incrementar el INPUT.

Ahora bien, ¿Cómo TRANSFORMAR los procesos, y qué procesos transformar para afectar los RESULTADOS con los MEDIOS disponibles?

En primer lugar, aceptando que TODO ES MEJORABLE, por principio.

Nuestras acciones afectan favorablemente o desfavorablemente los procesos. Podemos corregir lo que hacemos mal, y también debemos mantener y mejorar lo que hacemos bien.

La necesidad de cambiar nuestra conducta, a veces, no se debe a que lo hayamos hecho mal (en el pasado), sino a que si la siguiéramos haciendo igual, con «piloto automático», podría desadaptarse a los nuevos requerimientos de la realidad futura.

Estamos obligados a revisar permanentemente nuestra visión (estrategia), metodología (táctica) actuaciones (habilidad) e impacto (feed back) de nuestras actuaciones.

La conducta que realizamos no es «buena» o «mala» en sí misma sino por el tipo de «invitación» que hace a la otra persona, lo que intenta provocar.

Tal vez con un ejemplo podamos explicarnos mejor. Imaginemos la conducta que realiza una mamá al dar una papilla con una cucharilla a su nene de dos años.

Esta acción de la mamá es adecuada porque ayuda a su hijo, le protege. Imaginamos a la misma mamá realizando la misma conducta con ese

mismo hijito veinte años después. La acción es la misma sólo que ¿ayudará o perjudicará al proceso de desarrollo de su hijo? Evidentemente, en el segundo caso esa conducta de la mamá es inadecuada.

La «mentalidad» de GESTIÓN, aumenta nuestra capacidad para influir en algunos procesos que facilitan la identificación y la utilización de recursos para generar mejores resultados. Procesos a transformar:

#### a) INFORMACIÓN/ COMUNICACIÓN

Incidimos en los procesos de información desde nuestra capacidad para relacionar los *datos* de manera que nos proporcionen *información* que aumente nuestro *conocimiento*.

Dinamizamos los procesos de comunicación facilitando los *canales* de relación entre las personas para que la información pueda fluir con más dinamismo e intensidad.

#### b) ÁMBITOS DE RESPONSABILIDAD

Distinguiendo entre lo que tengo que hacer yo o lo que tengo que hacer para influir en lo que otros hacen.

Descubrir mi nivel de responsabilidad, lo que tengo que asumir, consultar o delegar.

#### c) ASIGNACIÓN DE RECOMPENSAS

Las personas se sentirán implicadas y participarán en un proyecto si les interesa, porque esperan obtener algún beneficio.

Por eso debemos prever un sistema de *objetivos* a alcanzar (retos estimulantes) y de *recompensas* a obtener (psicológicas y materiales).

La persona participará si puede operativizar su objetivo, es decir, hacer algo para alcanzarlo porque sabe que dependiendo de su consecución alcanzará su recompensa.

Las personas esperan obtener dinero, bienes, servicios, reconocimiento, información, afecto, tiempo, etc.

### **3. Propuesta de análisis para la intervención comunitaria**

Para intervenir, como profesionales, en procesos comunitarios, desde la «mentalidad» de gestión, debemos prestar atención a algunos detalles:

a) *¿Cómo formulamos los OBJETIVOS de la intervención?*

Debemos considerar que nuestra eficacia se debe comprobar en el *tiempo* y con los *medios* de los que disponemos. Y que lo importante es «hacer que hagan».

Por eso al formular los objetivos no debemos centrarnos en lo que queremos conseguir (mentalizar, convencer, ayudar, etc.), sino en lo que se producirá y lo que harán en la comunidad para conseguirlo.

No olvidemos que los cambios deben observarse como conductas y que las actitudes profundas son más difíciles de cambiar a corto plazo.

b) *¿Cuál es el ENTORNO que rodea al proceso de intervención?*

Vamos a actuar en un sistema «abierto», que influye en lo que le rodea, y que, a su vez, es influido por su entorno.

Debemos prever estas interacciones con el entorno: cómo afectamos o nos afectarán los elementos «externos» que nos facilitarán o dificultarán el proceso.

c) *¿Sobre qué aspectos queremos incidir?*

Habrá que intervenir simultáneamente o sucesivamente sobre diferentes aspectos: técnicos, organizativos, humanos e ir comprobando las consecuencias de los impactos para ir corrigiendo las desviaciones que se vayan produciendo.

Sabemos que algunas acciones tendrán consecuencias inmediatas (por ejemplo los cambios técnicos) y que otras sólo se podrán comprobar a más largo plazo (por ejemplo los cambios en las actitudes de las personas).

No sólo se actúa sobre lo que no funciona (los problemas) sino también sobre lo que funciona, para mantenerlo y reforzarlo.

Las acciones de mantenimiento y refuerzo generan beneficios al aprovechar la inercia de que las acciones ya se están realizando, no precisan del empuje de la puesta en marcha.

d) *¿Cuál es nuestra estrategia y con qué alternativas de acción contamos?*

Para conseguir nuestros objetivos debemos conocer los puntos positivos en los que apoyarnos (fuerzas facilitadoras) y los puntos de dificultad con los que nos vamos a encontrar (fuerzas restrictivas).

En los modos de superar las dificultades y en la activación que provoca el conocimiento de las fuerzas disponibles están las claves del *cambio* que pretendemos provocar.

La «manera» de hacer el camino y la senda elegida nos facilitará el caminar y la satisfacción de llegar al lugar esperado, en el tiempo previsto y con costes considerados «adecuados».

e) *¿Cuál es nuestro PLAN de acción?*

Para mantener y reforzar los aspectos positivos y corregir los negativos de lo que sucede y para explorar posibilidades y prepararnos a afrontar riesgos de lo que creemos que puede suceder.

f) *Establecer Sistemas de Evaluación:*

- De diseño.

- De la acción.
- Del impacto.
- De mantenimiento de la nueva situación.

#### **4. A modo de conclusión**

La mejora de nuestra capacidad de realizar INTERVENCIÓN COMUNITARIA no está sólo en el aumento de los recursos, ni en la *metodología* de trabajo, sino en nuestra capacidad de PENSAR para diseñar estrategias creativas que nos permitan incidir en los procesos de una manera más eficaz.

#### **Bigliografía**

- DRUCKER, P. (1996). *La Gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona. Edhasa.
- FAUVET, J. C., y BRÜHLER, N. (1993). *La socio-dinámica del cambio*. Bilbao. Deusto.
- FUNDACIÓN DRUCKER (1999). *La comunidad del futuro*. Barcelona. Granica.
- MARTÍN, A. et al. (1988). *Psicología Comunitaria*. Madrid. Visor.
- BARRIGA, S. et al. (1987). *Intervención psicosocial*. Barcelona. Hora.
- SÁNCHEZ, A. (1991). «Psicología Comunitaria: origen, concepto y características». *Papeles del psicólogo*. Epoca II, n.º 50, pp. 45-49.