

Los Centros de Colaboración Pedagógica y la Técnica de Grupos

Por **ELISEO LAVARA GROS**

Jefe de Departamento de Coordinación

I. INTRODUCCION

Aunque desde siempre se había observado la trascendencia de las «amistades» para la conducta del individuo, es en estos últimos años cuando cobra actualidad el interés por el estudio de la conducta humana desarrollada en pequeños grupos.

Como ya hemos dicho en otras ocasiones, el origen de este interés hay que buscarlo en el sentido pragmático de psicólogos y psico-sociólogos empresariales. Son ellos quienes estudiando minuciosamente los estímulos y «respuestas» de los sujetos en situaciones dadas, van elaborando toda una teoría de las «fuerzas» o presiones que moldean los distintos tipos de conductas individuales. Sus hallazgos pueden servir por igual para mejorar las relaciones en la empresa, en la educación o en la comunidad; son aplicables a toda realidad en la que el «factor humano» quiera ser tenido en cuenta, como condicionante esencial del éxito de la misma.

Intentaremos, en este breve tra-

bajo, apresurando la clase de grupos que son nuestros C.C.P., y patentizar la trascendencia que para la madura productividad de los mismos tiene el conocimiento y empleo de las técnicas de grupos, algunos de cuyos principios resumiremos como último punto del presente estudio.

2. LOS GRUPOS: SUS CLASES

El profesor Yela define al grupo como un «conjunto de individuos interdependientes, conscientemente, para la consecución de un fin». El grupo es algo más que la mera agregación de individuos; el grupo, se ha dicho, imprime «carácter»; lo más hondo de nuestra personalidad se ha ido modelando en virtud de las presiones grupales. No es extraño, pues, que un niño prefiera ser castigado antes que consentir en delatar a un compañero. Está respondiendo a una «norma» del grupo; a una norma que hace suya la institución y la propia comunidad, como grupo que son.

Casi todos los estudiosos del problema, Maíllo entre ellos, establecen dos grandes modos de enfren-

tar el estudio de los grupos:

- Atendiendo a los vínculos que unen a sus miembros, tenemos grupos:
 - Naturales, producidos de vínculos espontáneos: familia, grupos de amigos, etc.
 - Convencionales, configurados mediante el control externo y coactivo de una norma moral o jurídica, que suple la vincu-

lación afectiva de los grupos naturales.

1.2. Desde una vertiente psicológica los grupos humanos pueden ser:

- Primarios.
- Secundarios.

3. GRUPOS PRIMARIOS Y GRUPOS SECUNDARIOS

No es fácil establecer una diferenciación radical entre grupos primarios y secundarios. Para unos, los grupos primarios se caracterizan esencialmente por fomentar y fortalecer el sentimiento del «nosotros». Para otros, esta característica no es privativa de los grupos primarios, pues grupos secundarios hay que cultivan y vigorizan fuertemente este sentimiento.

3.1. Entre las notas que nos pueden ayudar a definir los grupos primarios podemos citar, entre otras:

- Relación directa entre sus miembros:
 - Número limitado de componentes, 2 a 50.
 - Intimidad entre sus miembros.
 - Relaciones afectivas; movidas por el corazón.
 - Presencia y diálogo, como bases de la comunicación interpersonal.
- Relaciones «totales». Es decir, no referidas a algún aspecto particular del ser humano (profesional, económico, artístico, etc.), sino al sujeto en cuanto persona.

c) Comunidad de ideas y sentimientos. Fuerte sentimiento «fami-

liar»; fuerte sentimiento del «nosotros». Tienen clara la razón de ser del grupo.

d) Sólida permanencia del grupo. El grupo no se disgrega fácilmente, ni vive fluctuaciones frecuentes y graves.

3.2. En contraposición, como características esenciales de los grupos secundarios, podemos citar:

a) Relación indirecta, burocrática, entre sus miembros:

- Amplio número de participantes, cuidadosamente «organizados». Organización que no siempre responde a los intereses de todos sus miembros.
- Miembros bastante dispersados, física y afectivamente.
- Relaciones «comerciales», efectivas más que afectivas; guiadas por la razón más que por el corazón.

«Ausencia» y «creencia». Y por ello su comunicación se realiza a través de los «símbolos»: circulares, folletos, etc., en lugar del diálogo directo y personal.

b) Relaciones parciales. Se preocupan esencialmente por una faceta determinada del sujeto humano: su salud, su ocio, su profesión, su ideología, etc. Pero no del sujeto en cuanto tal.

c) Comunidad de ideas, y quizá de sentimientos, pero referidas a la cuestión que justifica la existencia del grupo.

d) Temporalidad de los grupos y, en consecuencia, de la participación del sujeto en el grupo.

3.3. Quizá fuera conveniente, siquiera a modo de recuerdo, recoger aquí la clasificación (1) que de los más importantes tipos de grupos primarios y secundarios hace Maíllo:

3.3.1. Tipos de grupos primarios:

De intimidad:

- Diada o pareja:
 - De generación.
 - Conyugal.
 - De amistad.
- Familia.
- De convivencia:

Comunidad aldeana.
Antiguas vecindades.

3.3.2. Tipos de grupos secundarios:

a) Definidos:

- Biológicos:
 - De edad.
 - De sexo.
 - De raza.

Institucionales:

- Sectas.
- Academias.
- Grupos políticos.

De «status»:

- Profesionales.
- Sociales.

b) Accidentales o indefinidos:

- Públicos.
- Auditorios.
- Asambleas.
- Multitudes.

Finalmente, recordemos que la sociedad actual camina hacia la pau-

(1) MAÍLLO GARCÍA, A.: «La escuela, grupo social», en *La Educación en la Sociedad de Nuestro Tiempo*. C.E.D.O.D.E.P. Madrid, 1961.

latina debilitación de los grupos primarios y la progresiva proliferación y desarrollo de los grupos secundarios.

4. LOS CENTROS DE COLABORACION PEDAGOGICA COMO GRUPOS

Veamos qué tipo de grupos son, pues, los C.C.P. Para ello, vamos a partir del concepto que de los mismos nos da el Reglamento, según el cual «se denominan Centros de Colaboración Pedagógica a los grupos de Maestros Nacionales de la misma o de distintas localidades, organizados y dirigidos, dentro de cada provincia, por la inspección respectiva para reunirse periódicamente, intercambiando doctrinas y experiencias, con el objeto general de estudiar, investigar y comprobar cuanto se refiera a mejorar los recursos y rendimientos de las instituciones escolares de Educación Primaria...»

En la medida de lo posible, cada Centro debe quedar integrado por Maestros de la misma localidad o de localidades próximas, bien comunicadas, en número no inferior a 15 ni superior a 40.

Dentro de cada Centro, según el número y formación de sus miembros, se organizarán comisiones de trabajo especializado, que actuarán como ponentes de las actividades en que todos han de participar.

La sede del Centro radicarán en la localidad que sea centro geográfico y nudo de comunicaciones, aunque por acuerdo del Centro podrán celebrarse reuniones en otras localidades.

Como mínimo, los Centros celebrarán tres sesiones ordinarias por curso, con una duración mínima de tres horas, según el calendario señalado por la Inspección» (2).

Vemos, pues, que por su origen y finalidad, estrictamente profesional, y por su técnica de trabajo, pueden ser considerados como grupos secundarios. No obstante, por su tamaño, por la índole de las relaciones que en él se establecen, por su indudable contribución a la formación humana integral (en su triple vertiente de la razón especulativa,

(2) Reglamento de los C.C.P., artículos 1, 2, 3 y 18.

la razón técnica y la razón práctica), pueden ser considerados como grupos primarios, si bien no tan puros como puedan ser los grupos familiares y los de amigos y vecinos muy antiguos.

Podemos decir que, justamente, la meta a perseguir es lograr que los C. C. P. se desenvuelvan como verdaderos grupos primarios por el «clima» que en ellos impere, por las «relaciones» que establezcan, único modo de asegurar el logro de los objetivos en función de los cuales surgieron, el mejoramiento de nuestras instituciones escolares.

No se nos escapan algunas de las graves dificultades que en la consecución de estas metas pueden presentarse, entre las que no son pequeñas las surgidas como consecuencia del amplio período de tiempo que transcurre entre que se responsabilizan sus miembros de un trabajo y el momento mismo de la exposición y discusión en la sesión «plenaria», la más evidente manifestación del grupo. Pero el riesgo no está tanto en el tiempo cuanto en la técnica de trabajo, en el esquema de conducción, en el «clima» y en la participación que fijen sus miembros en una y otra etapa. Justamente ahí radica el núcleo de la cuestión: llegar a conseguir que esos subgrupos, democrática y conscientemente constituidos, progresen al máximo y se sientan parte importante de ese grupo total, que es «nuestro» C.C.P.

Y para conseguirlo podemos valernos de los principios esenciales que postulan las Técnicas de Grupos.

5. TÉCNICAS DE GRUPO COMO MEDIO PARA MEJORAR LA MADUREZ Y PRODUCTIVIDAD DE LOS GRUPOS

Del mismo modo que en la conducta del individuo juegan mil factores, no siempre conscientes ni siempre conocidos, también en la conducta del grupo, en la «respuesta» que el grupo da a un estímulo determinado, entran en juego las personalidades de cada uno de los componentes —o por lo menos debieran entrar— así como el conjunto de «fuerzas» que de la propia interacción de sus miembros resultan.

En efecto, el sujeto, en cuanto miembro del grupo, participa en él de acuerdo con sus experiencias, es-

peranzas, anhelos y, por qué no decirlo, de sus propios prejuicios y complejos. Como consecuencia aporta un cúmulo de energías que se traducen, casi vectorialmente, con intensidad, dirección y sentido determinados, ya en términos positivos, adoptando actitudes de apertura y comprensión, ya en términos negativos, adoptando actitudes de clausura y negación.

Como consecuencia de estas aportaciones surgen otras fuerzas originadas en la energía de los «chocques» o «agregaciones» de dichas fuerzas: ya no tienen su origen, en sentido estricto, en la personalidad de cada miembro, en cuanto individuo, sino que son fuerzas originadas por la relación individuo-grupo. También éstas pueden ser positivas o negativas, presionando fuertemente en la conducta de los individuos y del propio grupo, en cuanto tal.

Algunas de dichas fuerzas, individuales o grupales, pueden ser percibidas, analizadas, encauzadas y aprovechadas correctamente en beneficio de la armonía interna del grupo, que ganará así en equilibrio intelectual y emocional, traduciendo su superior madurez en una mayor satisfacción y productividad.

En síntesis, la Técnica, que estudia la dinámica interna y externa de los grupos, pretende, en cuanto ciencia, patentizar, incluso gráficamente, el juego de las encontradas opiniones que pueden enriquecer o empobrecer las energías grupales, señalando el medio de encauzarlas convenientemente. En cuanto técnica, facilita, al que la maneja, la posibilidad de establecer en los grupos aquellas «relaciones humanas», y «públicas», que son fundamentos del progreso del mismo.

No existe acuerdo unánime entre los estudiosos de esta materia al fijar la estructura de esta ciencia aplicada. Pero todos exigen, como fundamento, el conocimiento de dos cuestiones trascendentales:

- a) Estudio de la conducta humana.
- b) Estudio del origen de las fuerzas que moldean el comportamiento del individuo en el grupo y del grupo en cuanto tal.

No vamos a analizar aquí estas cuestiones porque van a constituir

el núcleo de nuestro otro trabajo dedicado al estudio de la conducta humana en una situación grupal.

6. PRINCIPIOS ESENCIALES DE LA TÉCNICA DE GRUPO, VALIOSOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS C. C. P.

Tampoco existe unanimidad entre los estudiosos de estas técnicas a la hora de fijar los principios esenciales que deben regir la formación y desarrollo de los grupos a fin de asegurar más cálidas, afectivas y, en consecuencia, productivas relaciones.

Entre las más importantes citaremos:

6.1. Fe profunda en uno mismo y en los demás

En efecto, el concepto que uno tiene de sí mismo se traduce en sus formas de conducta. Pero parece existir una íntima relación entre lo que se espera de uno y lo que éste hace. Al decir de Spalding, «cada uno se hace aquello por lo que es tenido»; vale la pena, pues, cultivar desde un principio espíritus abiertos, emprendedores, confiados en sí mismos. La experiencia nos dice que si tachamos a un sujeto de poco hábil para un trabajo, éste ni se esfuerza ya en demostrarnos nuestro posible error, sino que acepta nuestra creencia como realidad inmutable.

Es preciso, pues, confiar en la capacidad y buena disposición de ánimo de cuantos forman parte del C. C. P., sin incurrir en la equivocación de minusvalorar a ninguno de sus miembros. Nadie está negado totalmente para todo; es preciso aprender a apreciar el lado bueno de las cosas y de las personas; así éstas se harán mejores, conforme a lo que de ellas se espera.

Es preciso hacerse a «la idea de que es posible desarrollar la capacidad potencial de cada individuo. Esta fe es la clave para la creación del tipo de ambiente en que puedan desarrollarse y progresar todos» (3).

6.2. Saberse colocar en el lugar del «otro».

De aquel a quien afecta directa o indirectamente, positiva o negativamente, nuestra decisión y preguntarse: ¿cómo se sentirá?, ¿cómo

(3) KIMBALL, W.: *Técnicas de Supervisión para mejores escuelas*. Edit. Trillas. México, 1965.

reaccionará? Comprender también sus «respuestas», respetando la necesidad de aceptación y prestigio que todo miembro siente. Si hecho esto seguimos creyendo conveniente encargar este o aquel trabajo a determinadas personas del grupo, por creerlo conveniente y oportuno para todos, se resuelve la decisión.

6.3. Disminuir las tensiones

Es preciso reducir la intimidación lógica y natural que todos sentimos al encontrarnos en un grupo bastante numeroso; quizá la intimidación pueda tener su origen en tensiones ajenas al propio trabajo que allí realizamos. Debemos admitir que somos humanos y que tenemos problemas propios que pueden coaccionar nuestro trabajo, ya en las sesiones preparatorias, ya en la sesión de pública exposición.

Si no se reduce la intimidación, no cabe esperar un rendimiento óptimo. Cualquier acción que emprendamos encaminada a conocer y reducir este «miedo» ha de conducir necesariamente a dar firmeza y se-

guridad a todos los miembros del grupo.

No es bueno tener miembros absorbentes, que intervienen en todo, mientras otros, quizá no los menos, se encuentran cohibidos y coartados.

6.4. Conducir al grupo hacia el aplauso compartido

No olvidemos que la trascendencia de los trabajos o cuestiones que planeemos viene determinada, en gran manera, por la parte que los propios miembros del grupo juegan en su fijación. Si todos los miembros están interesados en el proyecto, no será difícil que el grupo comparta las satisfacciones y los aplausos por la obra bien hecha. «Si bien raramente es posible que todos los miembros de un grupo participen intelectual y emotivamente en la solución de los problemas del grupo, el grupo más efectivo es aquel en el cual la mayor cantidad de miembros se sienten identificados con las actividades del grupo» (4).

6.5. Finalmente, si queremos que los C. C. P. trabajen entusiasta y ge-

nerosamente, contribuyendo al desarrollo humano y profesional de sus miembros, es preciso:

- Ayudarles a que se sientan, todos, parte importante en el grupo, apreciando justamente su participación y sus aportaciones por modestas que sean.
- Expresar sólo, siempre que podamos, lo que estimula, y no lo que denigra. No olvidemos que cada uno se hace aquello por lo que es tenido, y que traducirá en su conducta el concepto que tenga de sí mismo.
- Respetar las opiniones ajenas, llevando al convencimiento que, tanto en las fases de trabajo como en la sesión expositiva, puede decirse todo, con tal se sepa decir y sea en honor a la verdad.
- Explicar siempre que se pueda las decisiones que se toman, tanto referidas a objetivos o metas, cuanto a técnicas de trabajo o evaluación; y, a ser posible, hacer estas decisiones producto del consentimiento compartido de todos los miembros del grupo.

BIBLIOGRAFIA

- BEAL, G. M.: *Conducción y acción dinámica del grupo*. Edit. Kapelusz. Buenos Aires, 1962.
- BION, W. R.: «Recherches sur les petits groupes», en *P.U.F.* 1965.
- COURTOIS, G.: «El arte de dirigir». Sociedad de Educación. Atenas. Madrid, 1951.
- GIBB, J. R.: *Manual de dinámica de grupos*. Edit. Humanitas. Buenos Aires, 1964.
- GONZALO CALAVIA, L.: «Dirección y organización de grupos escolares». Serie de trabajos publicados en *La Escuela en Acción*, suplemento de *El Magisterio Español*. Cursos 1945-46 y 46-47. Madrid.
- JOHANOT, H.: *El individuo y el grupo*. Ed. Aguilar. Madrid, 1961.
- KIMBALL WILES: *Técnicas de supervisión para mejores escuelas*. Edit. F. Trillas. México, 1965.
- LAVARA GROS, Eliseo: «La dinámica de los grupos». *Servicio*, 14 mayo 1966.
- MAGUIRE, E. R.: *El plan de los grupos de estudio*. Ed. Losada. Buenos Aires, 1958.
- MAÍLLO GARCÍA, Adolfo: «La Escuela, grupo social», en *La Educación en la Sociedad de Nuestro Tiempo*. CEDODEP. Madrid, 1961.
- OLMSTED, M. S.: *El pequeño grupo*. Paidós. Buenos Aires, 1963.
- RALP LINTON: «Estudio del hombre». Fondo de Cultura Económica. México. 3.ª ed., 1956.
- «Reglamento de los Centros de Colaboración Pedagógica». *B. O. del M.E.N.*, 20 abril 1964, núm. 32.
- THELEN, H. A.: *Dinámica de los grupos en acción*. Edit. La Escuela. Buenos Aires, 1964.

(4) GIBB, J. R.: *Manual de dinámica de grupos*. Edit. Humanitas. Buenos Aires, 1964.

