

# Sección 3

## Problemas sociales

# ”Mi grupo no funciona”

## UNA MALA ESTRATEGIA IMPIDE LA COMUNICACION

OCHO PUNTOS PARA REFLEXIONAR  
Y EVALUAR UN GRUPO



### La técnica de la estrategia

**D**E acuerdo. La estrategia suena a algo militar, bélico. Pero los grupos son, a veces, siempre, un auténtico campo de batalla.

¿Sabes por qué no te funciona tu grupo?

Os presento una serie de «ocho estrategias», sacadas en parte de un libro de OLMOSCK, y de la experiencia que las ESCUELAS DE PADRES PM van teniendo en diversos puntos de España. Léelas con atención y llévalas al grupo. Quizá pueda servir de reflexión, tanto para la Escuela de Padres como para otro tipo de grupo educativo: el colegio, un grupo de profesores, una empresa. Al final, comprobarás si es cierto o no que el éxito o fracaso de un grupo se debe, en gran parte, a la estrategia que en cada momento se haya seguido.

# 1

## ESTRATEGIA: «Cordial»

<b>SLOGAN</b>	«Todos iguales.»
<b>BASES</b>	«Los cargos y estructuras es algo superpuesto a las personas; nada de jefe de grupo ni conductor, nada de técnicas: el entusiasmo y el ánimo ya bastan.»
<b>OBJETIVO</b>	«Animar, resolver los problemas de cada día, entusiasmarse, sincerarse, arrimar el hombro, pasarlo bien.»
<b>RECURSOS</b>	«Cenas, excursiones, felicitaciones, reuniones informales, formar pandillas, tratar temas muy vitales, hablar con el corazón en la mano.»
<b>EFFECTIVIDAD</b>	«Ha sido muy buena para empezar, para romper hielos, para resolver problemas tensos, para darle un poco de humor al grupo, para no caer en lo académico y estructurado.»
<b>CRISIS</b>	«El problema aparece cuando la gente se harta de trabajar sin objetivos, sin proponerse un plan, sin fijarse plazos, buscando siempre lo emocionante e insólito, dejándose llevar continuamente más de sentimientos que de un trabajo con cierto orden y rigor.»
<b>OBJECION</b>	«Sólo tiene interés lo emocionante, lo insólito. ¿O es que los grupos que usaron esta estrategia no fueron capaces de hacer algo mejor y con mayor continuidad?»
<b>FRECUENCIA</b>	«Lo usan muchos tipos emocionales, dispersos, que están siempre al último acontecimiento; que no tienen a veces en qué ocuparse; suena un poco a grupos espontáneos de beneficencia, a señoras con poco trabajo, a padres que se apuntan a todo; pero ni en su vida privada ni en la organización familiar o social se enfrentan de un modo serio y programado con lo que en realidad tendrían que hacer.»

# 2

## ESTRATEGIA: «Demagógica»

<b>SLOGAN</b>	«Los demás son un medio para el triunfo propio.»
<b>BASES</b>	«Es fácil ofrecerles a los demás la posibilidad de destacar y triunfar; la gente tiene ganas de ser algo, hacer algo, y las Escuelas de Padres pueden presentar un panorama sugerido para ciertas acciones ante los demás, en el propio colegio, o ante la sociedad.»
<b>OBJETIVO</b>	«Formar un grupo para defender una idea líder, conseguir un objetivo prefijado; no tanto para que el grupo se haga a sí mismo y decida luego qué quiere hacer y conseguir.»
<b>RECURSOS</b>	«Dar cargos en el grupo; el conductor procura captar para sí a los demás; hacer promesas, conseguir ciertos votos o aprobación de las acciones; presentarse, en aras de efectividad, con un plan premeditado; no ir nunca al grupo a que decida por sí mismo, sino llevarlo a lo que uno, sutilmente, quiere.»
<b>EFFECTIVIDAD</b>	«Se consiguen objetivos y, a veces, con brillantez; pero no tanto el que el grupo se haya comunicado de verdad; se consiguen esclavos de la efectividad, pero cada uno puede no verse realizado; se consigue rapidez, pero se siente uno, más bien, arrastrado.»
<b>CRISIS</b>	«A veces los cargos cambian; la gente se enemista con el Conductor o con ciertos subgrupos, que iban a lo suyo; a veces, la gente habla fuera y se propone defender sutilmente ciertos intereses, sin aclararse, sin comunicarse en verdad; no hay sinceridad, se nota, y el grupo se desmorona.»
<b>OBJECION</b>	«¿Es lícito usar a un grupo diciéndole que él es quien decide, cuando en realidad se le hace sutilmente decidir?»
<b>FRECUENCIA</b>	«Se usa mucho cuando se crean Escuelas de Padres para defender algo en concreto: la forman los directores del Colegio, para ganarse a los padres por algo; la forman los padres para conseguir algo premeditado; a donde no intentan un grupo que se comunique de verdad y llegue, de verdad, a donde realmente quiera.»

# 3

## ESTRATEGIA: «Económica»

<b>SLOGAN</b>	«Con dinero se logra todo.»
<b>BASES</b>	«Se basa en que el grupo, si se siente fuerte, con buenas cuotas y buenas instalaciones, se cree que funciona.»



<b>OBJETIVO</b>	«Que los que vengan a la Escuela de Padres se sientan de verdad confortables; luego, lo demás, ya vendrá poco a poco; se les pedirá lo que sea y estarán dispuestos a darlo.»
<b>RECURSOS</b>	«Dinero, instalaciones, gente importante, conferencias de altura y bien pagadas, acciones caras, cultura y nivel alto.»
<b>EFFECTIVIDAD</b>	«Nadie niega que los que trabajan necesitan medios; pero también es verdad que los medios no hacen solos el trabajo; las instalaciones de estos grupos son más bien para enseñar, pero si se basan sólo en su potencial económico no tienen efectividad de cambio: la gente exigirá más cada día y rendirá menos, al dárselo todo en bandeja y hecho; la prueba más clara está en que los grandes centros que cambiaron en el mundo la educación no fue porque basaran el cambio en sus recursos, sino en las personas que utilizaron esos recursos para ayudar a los demás a que cambien.»
<b>CRISIS</b>	«Al fijarse demasiado en lo externo se olvidaron muchas veces que el cambio se produce en el interior de la persona, y en muchas ocasiones elementos simples y elementales bastaron mucho más para un cambio de actitudes que grandes potenciales económicos, de instalaciones, etc.»
<b>OBJECION</b>	«Los colegios, las Escuelas de Padres más ricas, ¿son las mejores?»
<b>FRECUENCIA</b>	«Continúa; incluso se piensa que las Escuelas de Padres sólo son para gente culta y muy dotada: los demás no entienden, no saben discutir, no saben comunicarse (!).»

**4**

## ESTRATEGIA: «Militar»

<b>SLOGAN</b>	«La fuerza y el miedo mueve al mundo.»
<b>BASES</b>	«Se basa en que la gente, los padres, cuando tienen miedo de algo o están inseguros, fácilmente se agrupan; la Escuela de Padres puede ser un refugio o casi una obligación que contraen muchos padres por miedo a que, si no lo hacen, el colegio va a tomar sus represalias o no le van a atender debidamente a sus hijos.»
<b>OBJETIVO</b>	«Conseguir metas teóricamente válidas, pero que no tienen en cuenta el desarrollo o intereses particulares de cada padre; apuntarse al pelotón.»
<b>RECURSOS</b>	«Formar grupos, casi por lista; obligar a los padres a una asistencia periódica; hablar por turno; escuchar conferencias; imponer dogmas y criterios; no admitir de grado a cuantos puedan ponerse en contra; no dejar pensar demasiado en el grupo y poner conductores de grupo, que se lo saben todo y tienen tradición de personas formales.»
<b>EFFECTIVIDAD</b>	«Se consiguen objetivos, incluso absurdos; puntualidad; conclusiones, controles, disciplina.»
<b>CRISIS</b>	«Pero el grupo se siente mandado; no se ha ido formando por comunicaciones propias, libres, responsables; la gente se deja ir, externamente: escucha, oye, pero no realiza nada con pleno convencimiento; el grupo se siente pelotón.»
<b>OBJECION</b>	«¿El que tiene el mando, el poder, tiene la verdad? ¿Y, aunque la tuviere, el hecho de imponerla a los demás basta para que los demás, convencidos, la acepten?»
<b>FRECUENCIA</b>	«Estos grupos de Escuelas de Padres se forman en muchos Centros, o se intentaron formar, en los que se creía que la verdad de la educación la tenía el Centro; los padres no saben educar, hay que educarlos y se escoge para ello Conductores-Profesores o Padres muy adeptos a principios que se consideran inalterables.»

<b>SLOGAN</b>	«Un buen programa es el mejor agente de cambio.»
<b>BASES</b>	«Un grupo se anima a funcionar cuando tiene material de consulta, un programa fijo que realizar, unos objetivos y plazos, un control de resultados.»
<b>OBJETIVO</b>	«Que la Escuela de Padres realice el programa, no tanto el que el programa logre la Escuela.»
<b>RECURSOS</b>	«Material bien programado por algún especialista, publicaciones, libros de consulta, medios audiovisuales, salas donde reunirse, calendario de fechas, actitud más o menos académica en el grupo, conferencias, técnicas más o menos magistrales.»
<b>EFFECTIVIDAD</b>	«Se cumple un programa, se ven muchas cosas, se aprende más o menos racionalmente, se funciona, al menos externamente.»
<b>CRISIS</b>	«El grupo estudia lo que los demás, por especialistas que sean, le han programado; repite cosas; pero un grupo no puede contentarse con repetir esquemas: una escuela activa supone que el programa responde a los intereses de cada uno y, desde el principio, es el mismo grupo quien debe trazarse su propio programa, ayudándose de material externo, pero confeccionándose a sí mismo su propio camino; generalmente una Escuela de Padres así se convertiría en una clase magistral.»
<b>OBJECION</b>	«¿Qué importa más: que la persona desarrolle el programa o que el programa desarrolle a la persona?»
<b>FRECUENCIA</b>	«En general, es lo más común: llamar a un especialista a que te dé una conferencia, tener unos cine-forum, asistir a un ciclo de charlas, estudiar un tema prefabricado; se encuentran pocas Escuelas que, utilizando material ajeno, sepan prepararse su programa propio.»



# 6

## ESTRATEGIA: «Tecnológica»

<b>SLOGAN</b>	«Cambia las estructuras y cambiarás a las personas.»
<b>BASES</b>	«Se basa en la experiencia: el ambiente, el contorno, la estructura nueva hace que la gente, el grupo, se sitúe, actúe de otra forma: las estaciones, dice un tecnólogo, cambian la faz del pueblo.»
<b>OBJETIVO</b>	«Poner al grupo en una nueva dinámica, en una nueva situación y esto le hará comportarse de otro modo, comunicarse de una forma nueva, crearse una nueva actitud.»
<b>RECURSOS</b>	«Un buen CONDUCTOR DE GRUPO y las 13 TÉCNICAS de la Escuela de Padres: audiovisuales, bibliografía, casos, conferencia, diálogos simultáneos, discusión dirigida, documentos, encuesta, entrevista, mesa redonda, paraescolares, promoción de ideas, role-playing; también, los CURSOS sobre CONDUCTORES DE GRUPO y, en general, todo lo que facilite el estudio y cambio de estructuras para que el grupo sepa y quiera comunicarse; finalmente, la llamada a técnicos de grupo, como asesores de la Escuela de Padres.»
<b>EFFECTIVIDAD</b>	«Da una dinámica nueva y forja unas estructuras ágiles y básicas que facilitan el cambio; renueva el conocimiento de técnicas; mete a cada persona en la prueba de conducir un grupo.»
<b>CRISIS</b>	«Falta de tiempo para prepararse en cursos; falta de personas que quieran de verdad hacer de Conductor; afán de improvisación en todo y no sentarse a estudiar algo tan importante para un Centro o para los mismos Padres que crean una Escuela.»
<b>OBJECION</b>	«Si se complican tanto las cosas, la gente no acude; nadie quiere tecnificarse demasiado; ¿la técnica no es algo frío?»
<b>FRECUENCIA</b>	«No abundan mucho las Escuelas de Padres que mantengan esta estrategia largo tiempo; pero sí surge, cada vez más, el deseo de prepararse para llevar adelante en serio estos grupos.»

# 7

## ESTRATEGIA: «Participativa»

<b>SLOGAN</b>	«Todos en el problema, todos en la solución.»
<b>BASES</b>	«Se basa en que el verdadero cambio, el de actitudes, lo tiene que decidir y realizar cada persona; y no lo hará de verdad si no ve en ello una satisfacción personal y una mejora positiva de su imagen ante los demás; las decisiones aceptadas desde fuera, sin participar en la génesis de la decisión, no llega al compromiso interno personal, no cambia la actitud.»
<b>OBJETIVO</b>	«Llevar al convencimiento al grupo de la Escuela de Padres que lo más importante, al menos al principio, no es llegar a conseguir objetivos externos, sino llegar a obtener que el grupo se sienta libre y responsable para tomar decisiones.»
<b>RECURSOS</b>	«Un buen CONDUCTOR que no maneje al grupo, sino que lo ponga en necesidad de autodeterminarse, de negociar un compromiso común, de evaluar sus resultados; para ello puede servir el buen uso de las «13 técnicas de grupo de la Escuela de Padres PM», que no deben atar la dinámica grupal, sino facilitar su libre progresión; ha de saber, además, que todo proceso participativo suele llevar las siguientes fases anejas: a) <i>comunicación de «expectativas»</i> : cada persona, en el grupo, tiene las suyas; deben usarse técnicas que faciliten el que cada uno se exprese a gusto, se haga entender de lo que realmente quiere y con lo que se sentiría mejor; sin esta fase previa, si hay reservas, el grupo no va a avanzar. b) <i>negociación de expectativas</i> : el objetivo grupal puede coincidir o no con los objetivos personales de cada uno; ni tampoco es la suma de todos; lleva consigo renunciadas a propios objetivos individuales en bien de un objetivo grupal común; esto se realiza no así esquemáticamente, sino entremezclando las diversas técnicas propuestas de comunicación, de modo que, al final, uno ha ido cambiando casi sin darse cuenta. c) <i>compromiso</i> : una buena comunicación y una buena negociación llevará a la fase de compromiso, en la que cada uno se implica seriamente en llevar adelante dos cosas: «el objetivo grupal», y la promesa «aviso» cuando se sienta incapaz de mantenerlo, por las razones que fueren. d) <i>pinchazo</i> : cada uno del grupo, en la estrategia participativa, se comprometería a dar un aviso cuando note que no puede mantener la promesa hecha, sea porque no la ve correcta o porque se siente incapaz. e) <i>evaluación</i> : haya o no pinchazo, en el que alguien falla, debe haber una evaluación

cada cierto tiempo para ver si las expectativas estaban bien comunicadas, si la negociación ha sido profunda y no superficial, si estuvo claro el compromiso, si el pinchazo se debe a alguna de estas razones o a un fallo personal.

- f) *renegociación*: vuelta a empezar el proceso; es necesario hacerla, sobre todo al principio.
- g) *rotura*: todo el proceso debe llevar consigo también la posibilidad e incluso la necesidad de rotura del compromiso, del mismo grupo o de alguno de sus miembros.

---

**CRISIS**

«Es una efectividad lenta, pero profunda; llega a la persona que se siente mejor con los demás del grupo; mejorada en su visión personal, alentada, apoyada, comprometida de verdad.»

---

**OBJECION**

«Al tener que consultar a todos, al tener todos que comunicarse, negociar, comprometerse, sienten que el grupo puede ir más allá de una simple convivencia que algunas Escuelas de Padres pueden honestamente pretender; por otra parte, el proceso puede ser lento y hay gente latosa, poco inteligente para ceder y saber participar, nada grupal y que retrasa la dinámica necesaria en cada caso.»

«¿La respuesta grupal, participativa, es la mejor o es más útil y efectivo seguir la opinión de quien sabe de verdad en la materia que se discute? Esto es, por ceder unos y otros, ¿no podría llegarse a conclusiones flojas que quizá ni unos ni otros quieren?»

---

**FRECUENCIA**

«En general, todas las Escuelas de Padres, ya que normalmente son grupos libres y espontáneos, suelen tener algo de participativo; la diferencia estará en el grado de compromiso a que se quiera llegar en cada caso.»

---

**8****ESTRATEGIA: «De confrontación»**

---

**SLOGAN**

«La confrontación provoca el cambio.»

---

**BASES**

«Se basa en que la gente, sobre todo la inconforme consigo mismo, la insegura, la que padece problemas no superados, fácilmente encuentra en el grupo el apoyo para su protesta; a veces la protesta contra otras cosas sirve como desahogo de propias insatisfacciones.»

---

**OBJETIVO**

«Conseguir con la oposición tenaz que el cambio se verifique.»

---

**RECURSOS**

«Malhumor, cerrarse sin demasiadas explicaciones, críticas públicas, chantaje, actitud distante incluso en otros temas fuera del objetivo.»

---

**EFFECTIVIDAD**

«La situación se hace insostenible y rompe por alguna parte; deja huella, aunque se arregle; la crítica pasa del objetivo externo a lo puramente personal, y un adulto difícil-»



mente perdona ver criticada y desmejorada públicamente la imagen de su yo; la estrategia se hace efectiva también cuando se intentaron todos los medios de diálogo y no ha sido posible avanzar; en pedagogía, en didáctica, casi todos los avances fuertes tuvieron su estrategia de confrontación.»

#### CRISIS

«A veces los que dan la cara en la confrontación sirven sólo para eso y no traen precisamente soluciones, sino que indican un malestar: manifiestan la necesidad de cambio; pero a veces no traen nuevas ideas bien formuladas; detrás de toda revolución pedagógica, educacional, hay siempre motivos o personas serias que muchas veces ni dan la cara, porque no son para eso, ni quizá tengan por qué darla; pero ahí viene la crisis: se pide a quien revoluciona que traiga también la solución; en ocasiones es posible y en ocasiones no.»

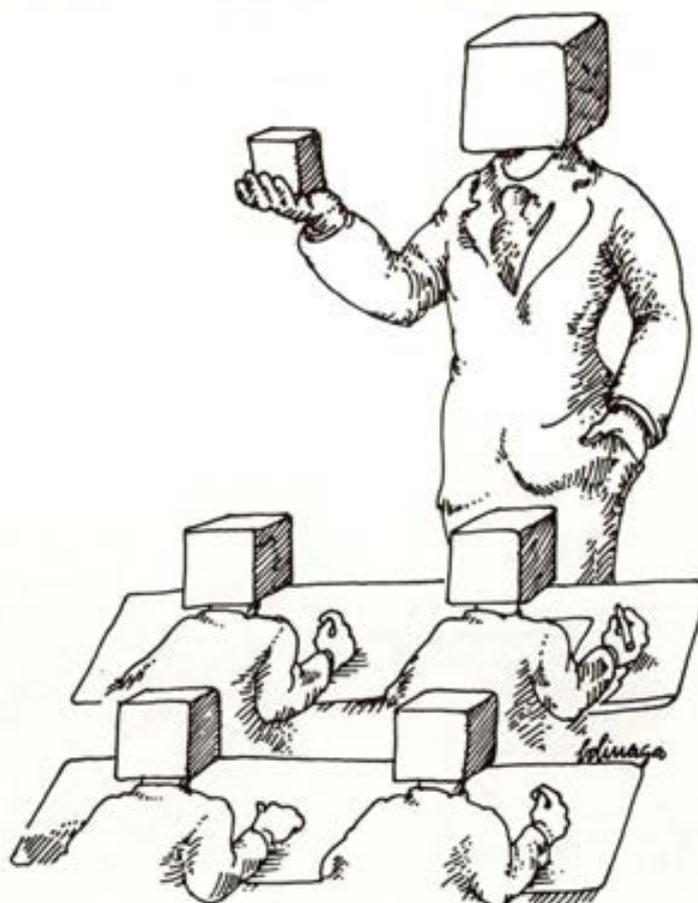
#### OBJECION

«¿La revolución es una inconformidad personal o responde de verdad al deseo de todo el grupo? ¿El grupo de padres es manejado para eso o siente de verdad esa urgencia de cambio?»

#### FRECUENCIA

«Muchas estructuras están tan rígidas que ya no se intenta el diálogo; en otros momentos surgen ideas brillantes y esto molesta por el cambio de actitudes que supone; debe también recordarse que la estrategia de confrontación no siempre es a base de gritos; puede ser absolutamente firme y calmada.»

**Muchas estructuras  
están tan rígidas  
que ya  
no se intenta  
el diálogo**



## ACTIVIDADES PARA LA ESCUELA DE PADRES



LAB 3/08: Encuesta

1. Estudio en común o presentación por uno del grupo de las ocho estrategias de grupo.
2. Evaluación: qué estrategias se han usado en el grupo en cada momento y resultado de cada una.
3. Traer ejemplos conocidos de otros grupos educativos: ver qué estrategia han usado y qué resultados han obtenido.
4. Poner un CASO, como resultado de alguna ENCUESTA hecha a grupos educativos, en el que aparezca clara alguna estrategia de las relatadas aquí y discutirlo.
5. Traer a alumnos y que presenten los rasgos de la estrategia que están viviendo, en el colegio, en casa, etc.
6. Relatar casos personales, en la vida de cada uno, en los que aparezcan claramente diversas estrategias y qué reacciones y actitudes se han logrado con ello.