

1. INTRODUCCIÓN

Habiendo señalado la conveniencia de que nuestros C. C. P. se organicen y desarrollen como verdaderos grupos primarios, por el «clima» que en ellos reine, y habiendo resaltado también la trascendencia del conocimiento y aplicación de las técnicas de grupos (1), queremos ahora reflexionar unos instantes sobre dos aspectos esenciales para el mejoramiento de los C. C. P.: el conocimiento de la conducta del individuo ante sí mismo y en el grupo.

En efecto, aun existiendo disparidad de criterios a la hora de estructurar los principios esenciales de la Técnica de Grupos en un cuerpo sistemático que facilite su estudio e interpretación, existe unanimidad absoluta a la hora de citar el conocimiento del individuo y sus relaciones con el grupo, como fundamento y punto de partida de cualquier otra reflexión.

Por ello, y por considerarlo muy valioso para el mejoramiento de las relaciones interindividuales en los C. C. P., recogemos aquí esta interesante problemática, siquiera sea con el modesto empeño de facilitar una elemental toma de conciencia, que nos «alerte» en nuestros problemas y nos posibilite la puesta en marcha, en tanto se nos presenta la oportunidad de perfeccionar y aplicar nuestros conocimientos.

2. LA CONDUCTA HUMANA

Los primeros estudios, tendentes a explicar la conducta de los individuos en los grupos, se refirieron, lógicamente, a aquellos aspectos que más sensiblemente se ofrecían como determinantes de las relaciones interindividuales en los grupos; esto es, la experiencia de que un mismo sujeto variaba, a veces radicalmente, su comportamiento según el tipo de grupo en que estuviese. Así se comprobó, por ejemplo, que sujetos que, tratados individualmente, se mostraban locuaces, apenas intervenían en los debates del grupo.

Ahora bien, de estas observaciones referidas a los individuos, en tanto que situados *junto* a otros, a la comprensión de la dinámica de la personalidad del sujeto en una situación grupal hay una importante diferencia, que nosotros queremos tener en cuenta.

Nos fijaremos, pues, en este estudio de la conducta humana, en el complejo juego de estímulos y respuestas significativas, que traducen el modo de sentir y razonar de los sujetos. Sostenemos la opinión de que al hombre le mueve, le «altera», más el corazón que la razón pura. Por ello, nuestro estudio va a girar especialmente en torno a los problemas afectivos, sin que desconozcamos la trascendencia que la madurez intelectual tiene en una completa madurez emocional. Pero, insistimos, los problemas de nuestros C. C. P., como los de cualquier empresa industrial importante, suelen ser más problemas de actitudes que de aptitudes.

2.1. Concepto

Con el término «conducta» designamos el conjun-

La conducta del individuo en una situación de grupo

Por ELISEO LAVARA GROS

to de respuestas significativas que un sujeto da a los distintos estímulos que recibe del medio (2). En sentido estricto, no «responde» a los estímulos, sino a la interpretación personal que hace de ellos. En efecto, frente a la pura corriente conductista, Tolman defiende la trascendencia de lo que él llama «variables intermedias», que justifican el que ante estímulos semejantes un mismo sujeto «responda» de modos diferentes.

Sin entrar en disquisiciones neurofisiológicas, por otra parte trascendentes para una completa comprensión del problema, podemos afirmar, con la mayoría de los autores, que la clave para la comprensión de la conducta humana radica en el estudio de las «necesidades» humanas.

En efecto, he aquí un cuadro expresivo:



Vemos claramente cómo las necesidades, que despertarán impulsos tendentes a satisfacerlas, vienen alimentadas y coaccionadas (valga la expresión) por la estructura orgánica del sujeto. Y esto es especialmente exacto referido a las llamadas «necesidades primarias», más fuertemente sentidas cuanto más inmaduro sea el sujeto.

En efecto, cabe hablar de unas necesidades primarias, entre las que destacan la de alimentarse, procrearse y relacionarse, que originan un cierto desequilibrio interior, o relacional interno-externo, que da paso a una conducta próxima a la puramente animal tendente a satisfacer esos deseos insatisfechos. Esta conducta es ya específica en cuanto, intencional y direccionalmente, encauza las energías interiores disparadas por la necesidad hacia unas metas concretas.

Junto a esta conducta, que podríamos llamar «primaria», cabe destacar aquella conducta más racional (aun en los momentos en que se satisfacen necesidades físicas), que puede explicarse como producto de la dotación psico-física, grado de madurez y formación integral del sujeto.

Tanto en una como en otra, es preciso partir del conocimiento de las «necesidades» que puede sentir el sujeto.

2.2. Las necesidades humanas y sus clases

Llamamos necesidad a la carencia de algo. Y por necesidades humanas entendemos aquellas carencias que, si no se cubren, imposibilitan una vida sana e integral.

En general, se acepta que las necesidades básicas del hombre pueden concretarse en cuatro grandes grupos:

a) *Necesidad de sentirse seguro.*—Toda persona necesita asegurarse la satisfacción de sus necesidades básicas, tanto las primarias (seguridad de que no ha de faltarle el alimento, vestido, vivienda, etcétera, para él y para los suyos) como las secundarias, que van desde la confianza en las amistades que se viven hasta la fe que se profesa. El grupo debe reconocer estas necesidades en cada uno de sus miembros, pues pueden ser causa de su conducta.

b) *Necesidad de aceptación.*—La necesidad de ser aceptado, deseado y querido, acompaña al hombre desde la infancia a la vejez. El niño y el adulto necesitan ser aceptados, ver aprobada su conducta. En una palabra, que se le considere uno más en el «grupo»; esta es una necesidad que pueden satisfacer los C. C. P., quizá en mayor grado que las del punto anterior.

c) *Necesidad de reconocimiento social, de prestigio.*—Todo individuo necesita tener conciencia de que es «alguien» en el grupo; es decir, no sólo de que se le acepta, sino de que se le desea. De ahí que a todos guste el saber que se siente nuestra ausencia. Es la manifestación que el grupo hace del concepto que cada individuo le merece. Es trascendental cultivar estas «percepciones» positivas.

d) *Necesidad finalmente de experiencias nuevas.* Unico medio de evitar la rutina y de entrar en contacto con personas y problemas nuevos. Es básica en el ser humano y explica su «curiosidad» y sus ansias de progresos.

2.3. Satisfacciones, frustraciones y conflictos

Si es un hecho que el hombre satisface mejor estas necesidades en situaciones de grupo que aislado, no es menos cierto que en ese intento de satisfacer necesidades, el hombre tropieza con obstáculos y dificultades, que a veces pueden presentarse como insalvables.

Aunque una actitud inteligente, sana y resolutiva, aconseja afrontar objetiva y directamente el problema para intentar resolverlo, con un profundo estudio del mismo, y de las posibilidades de éxito que tenemos, para en todo caso habilitar nuevos medios o reducir nuestro nivel de aspiración, a veces, a veces, que no resulta fácil aceptar objetivamente la realidad.

Resulta a veces «más cómodo» «más evadible», «más social», evadirse de la realidad, para acentuarla como insalvable (cuando quizá no lo sea, si se enriquecen «los medios» y se remueven los obstáculos), recurriendo a falsos ajustes conocidos como «mecanismos de defensa», que permitan sentirnos, de algún modo, conformes con nosotros mismos.

No puede, pues, extrañar demasiado que ante situaciones en las que quepan la frustración o el conflicto al no poder satisfacer algunas de las necesidades, señaladas, fuertemente sentidas, el individuo responda recurriendo a esos falsos «ajustes», que le eviten o demoren dichas frustraciones.

2.4. «Mecanismos de defensa»

El término es ya significativo: de «defensa». Es decir, se ve el obstáculo no como una dificultad o problema a resolver, sino como amenaza a evitar.

Entre estos «mecanismos de defensa», falsos ajustes, recogemos a continuación, y sólo a título de recuerdo, algunos de los más frecuentes:

- «Agresión»: ante una frustración no admitida como tal, el individuo puede responder agresivamente con palabras, gestos, golpes, etc.
- «Compensación»: o puede intentar buscar otro objetivo que le «recompense»; si no se le escucha, a lo mejor se deja considerar como «burro de carga», para demostrar su «colaboración».
- «Racionalización»: o intenta convencerse de que tal objetivo no vale la pena. Es lo de la zorra, que al no alcanzar las uvas dice que «están verdes», o lo del estudiante que sus-

(1) «Los Centros de Colaboración Pedagógica y la Técnica de Grupos», en este mismo número.

(2) LAVARA GROS, Eliseo: «Conducta y Educación». Servicio, núm. 943, 23-4-66.

pende una asignatura y sostiene que «no es importante».

- d) «Desplazamiento»: transfiere a una persona los sentimientos que tenía para con otra. Se enfada con el jefe de la oficina, con el que teme disentir, y al llegar a casa «descarga» sobre la esposa e hijos.
- e) «Proyección»: o proyecta en otros sus propios defectos. Generalmente es compensación de un sentimiento de inferioridad muy manifiesto. Es lo que hacen muchas madres cuando afirman que el «niño» de la vecina está muy mal criado.
- f) «Identificación»: o le parece tan perfecta tal o cual persona que intenta ser como ella, o resolver los problemas como ella.
- g) «Conversión somática»: o desarrolla síntomas de tipo fisiológico que le eviten enfrentarse con la realidad, que se le presenta amenazante. Es lo del «ponente» que se siente «enfermo» a la vista de una próxima actuación.
- h) «Evasión»: se evade el obstáculo y logra la satisfacción de sus objetivos ficticiamente, en la fantasía, en el ensueño.
- i) «Hipersensibilidad a la crítica». Susplicia ante cualquier comentario. Es síntoma de complejo de inferioridad manifiesto.
- j) «Retraimiento físico y mental». Ante alguna frustración o conflicto, tendemos a aislarnos, a «encogernos».

3. EL GRUPO COMO GENERADOR DE ENERGÍAS

Si es cierto que los primeros estudios de la conducta del individuo en el grupo tuvieron su origen en las observaciones en torno a la individualidad del sujeto, para pasar luego a considerar su «personalidad» —su sentir, querer y pensar—, no es menos cierto que desde ese mismo instante comienza a intuirse ya la importancia que para el libre desenvolvimiento de esa personalidad tiene el juego de las corrientes de energía, que *circulan* por el «ambiente» del grupo.

Desde ese mismo momento los psicólogos intentan apresar, patentizando y encauzando, esas fuerzas para aprovecharlas en favor de la madurez y productividad de los grupos.

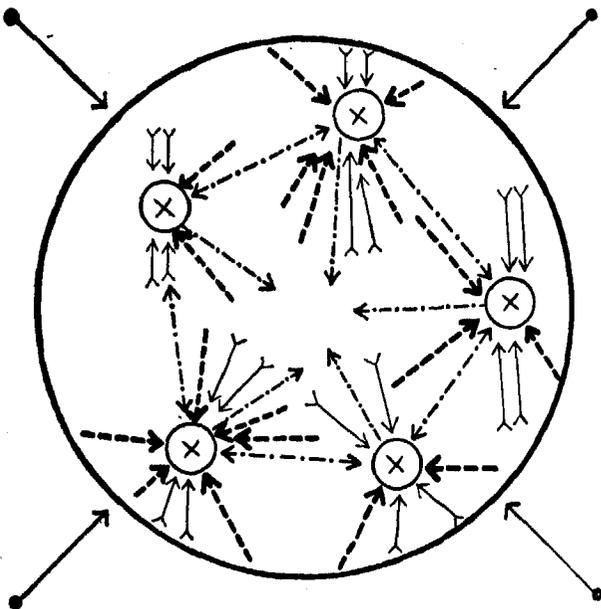
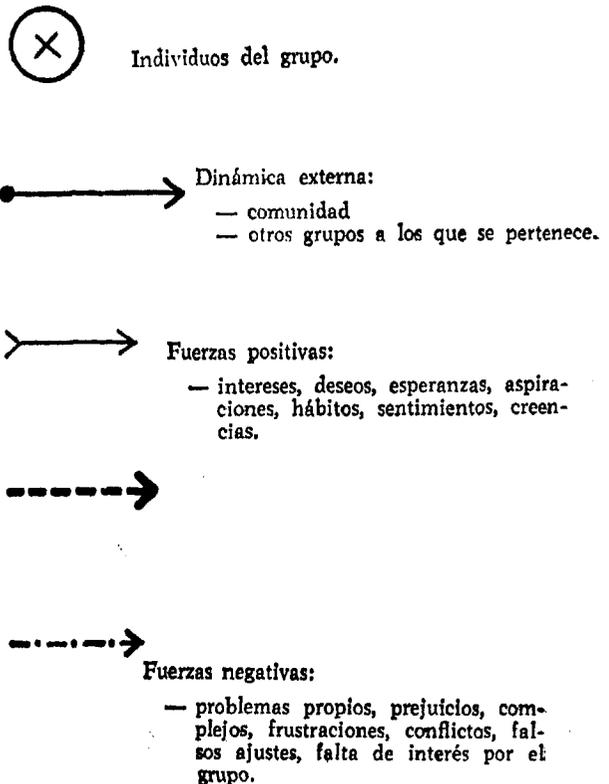
No podemos plantear aquí, por mucho que nos guste, toda esta problemática. Forzosamente hemos de limitarnos al estudio de algunas de las más importantes componentes, pero siquiera a título de simple recuerdo y referido sólo al dinamismo interno de los grupos queremos resaltar la necesidad ineludible de conseguir una atmósfera apropiada, intentando asegurar la plena identificación de sus miembros, recurriendo para ello a formar grupos de tamaño adecuado, con actividades claramente definidas y objetivos formulados de acuerdo con el consenso colectivo, definiendo claramente los «papeles» que cada uno «representa» en el grupo y fijando concretamente las «normas» a que deben ajustarse las relaciones inter e intra-grupales, asegurando una correcta información a todos sus miembros y la total participación de los mismos, a ser posible en un ambiente físicamente agradable, así como la posibilidad de una evaluación grupal continuada.

Pasemos, pues, a considerar algunas de estas cuestiones, particularmente influyentes en la conducta del individuo, en tanto en cuanto que miembro del grupo.

3.1. Clima o atmósfera grupal

Designamos así la disposición de ánimo, «tono» o sentimiento, que caracteriza al grupo. Traduce, de algún modo, el juego de las fuerzas que mueve al grupo y que pueden representarse gráficamente:

Para conseguir un «clima» adecuado, una atmósfera permisiva, en contraposición a atmósferas agresivas, apáticas, autoritarias o de temor, es importante no olvidar ninguno de sus componentes:



a) Un ambiente físico apropiado al desarrollo de la tarea, referido tanto a la sala de reunión como a la de trabajo. Preocupación que debe abarcar incluso al color de las paredes, la iluminación, la amplitud (evitando la sensación de «lata de sardinas» o la opuesta de «desierto») (4), la ventilación, etc.

b) Un conocimiento profundo de:

- la esencia de la «empresa en que estamos trabajando; es decir, de nuestra Política Educativa y de nuestras realizaciones concretas.
- los líderes: su carácter, su personalidad, sus técnicas de trabajo.
- los compañeros, conocimiento que, a ser posible, vaya más allá del meramente profesional.
- sí mismos, de su conducta, de su posible frustración.

c) Unas relaciones correctas, fundadas en:

- el amor a la verdad, el respeto al prójimo, que puede estar en lo cierto. El dominio de nuestras reacciones primarias. La búsqueda de las causas de las antipatías. Y la adopción de actitudes de apertura, comprensión y afabilidad.

Las investigaciones actuales parecen resaltar que la productividad del individuo y del grupo guarda íntima relación con las oportunidades proporcionadas a sus integrantes para participar en las discusiones y en los trabajos» (5).

Se debe alentar a los miembros a que adquieran el hábito de organizar sus pensamientos sobre los temas que están tratando, a que se acostumbren a anotar las ideas o los datos importantes y a que traten de desarrollar su propio juicio del problema que se está considerando. En todos los casos, un miembro debe saber *participar* en todo lo que sucede, y esto es fácil si se sabe reaccionar ante sí mismo y sus propios pensamientos, evitando el conformismo y la rutina. Un buen miembro del grupo es creador, activo y productivo. Produce pensamientos mientras escucha. No es una pizarra en la que escribe el orador (6).

3.3. Comunicación

Es capital asegurar una sincera, ágil y completa comunicación.

«Los miembros del grupo tienden a sentirse dejados a un lado, inseguros de sí mismos, cuando no tienen una comunicación en ambos sentidos. Aun cuando se comuniquen actos hostiles, parece haber menos resentimiento entre el remitente y el receptor, cuando hay una comprensión firme por ambas partes» (7).

(4) «Las condiciones físicas que colocan a los miembros del grupo en proximidad entre sí estimulan la interacción y, por consiguiente, el sentimiento de intimidad. Cuando hay falta de intimidad y una separación física mayor, la interacción se retarda.» (BEAL: *Ob. cit.*, pág. 88).

(5) BEAL, M. C.: *Ob. cit.*, pág. 80.

(6) WEIL, P.: *Ob. cit.*, pág. 80.

(7) BEAL: *Ob. cit.*, pág. 77.

Puede afirmarse, sin temor a exagerar, que:

a) A más información, más productividad. Si se suprimen las comunicaciones formales, surgirán las «informales», llegando incluso a la obstaculización de los objetivos.

b) Si una cosa puede ser interpretada erróneamente, existen muchas probabilidades de que sea mal interpretada.

c) *Esquemas de dirección*

La ideal, tanto si se trata de encauzar las energías de un grupo como las de un subgrupo, es una dirección democrática equidistante por igual del «laissez-faire», como de las actitudes dictatoriales. Así se asegura el entusiasmo, el interés por el trabajo y la participación total de los miembros, lo que se traduce en la íntima satisfacción por el trabajo bien realizado.

Para ello es preciso, en el que dirige, un buen dominio de sí mismo, una acentuada habilidad para considerar todos los aspectos de los problemas antes de emitir un juicio importante, un profundo conocimiento de la conducta de todos sus miembros, incluido él mismo, y una honestidad rigurosa en la búsqueda de la verdad, basada en la discusión franca y abierta, en la que todos se respetan y se consideran.

4. CONCLUSIÓN

Insistiendo en nuestra idea fundamental, queremos terminar con una cita de Beal, según el cual para llegar a ser miembros eficaces del grupo, los individuos deben empezar estudiándose a sí mismos e intentar hacer frente abiertamente, valientemente, a sus obstáculos, frustraciones y conflictos. «En un grupo democrático y maduro es responsabilidad de todos el ayudar a otros a analizarse objetivamente, de manera que puedan vencer sus trabas y sus frustraciones y participar más eficazmente en el proceso evolutivo del grupo» (8).

BIBLIOGRAFÍA

- BEAL, G. M.: *Conducción y acción dinámica del grupo*. Edit. Kapelusz. Buenos Aires, 1962.
- GIBB, J. R.: *Manual de Dinámica de Grupos*. Edit. Humanitas. Buenos Aires, 1964, págs. 13-14.
- LAVARA GROS, E.: «Motivación y Aprendizaje». *Servicio*, números 966, 967, 968, nov-dic. 1966.
- «Relaciones humanas y Educación». *Servicio*, núm. 29, abril 1966.
- *Las relaciones públicas en la Inspección*. Organización y Supervisión de Escuelas. C. E. D. O. D. E. P. Madrid, 1966.
- *Concepto y límites de la Organización Escolar*. Orientaciones Pedagógicas para directores escolares. C. E. D. O. D. E. P. Madrid, 1965, págs. 315-329.
- «Conducta y Educación». *Servicio*, núm. 943, 23-4-66.
- «Reglamento de los Centros de Colaboración Pedagógica». *B. O. del M. E. N.*, núm. 32-20, abril 1964.
- RICARDI, R.: *La dinámica de la dirección*. 2.ª edic. Edit. Rialp, S. A. Madrid, 1960, pág. 34.
- SPERB, Dalilla: *Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria*. Edit. Kapelusz. Buenos Aires, 1965, págs. 8-9.
- WEIL, P.: *Relaciones humanas en el trabajo y en la empresa*. Edit. Kapelusz. Buenos Aires, 1965.

(8) BEAL: *Ob. cit.*, pág. 59.