

# ¿Cómo ayudar a mis alumnos para que trabajen en grupo?



## Dentro - fuera = «Inclusión»

Sentirse o no «incluido» en un grupo quiere decir que te sientes dentro o fuera de él.

Se dice que una de las bases genéticas que tiene el comportamiento humano es la necesidad de «pertenencia»; ser de alguien; llevar nombre y apellido, gesto y palabra de alguien; engranar, sincronizar, corresponder, enraizar, coincidir... pertenecer.

La historia bastante común del niño que, después de años, vuelve a la ciudad de su «casa-cuna» que le acogió recién nacido, pero sin saber de quién era y a quién pertenecía, está llena de sentimientos vacíos, inseguridades, afán y sospecha por encontrar siquiera un indicio de «pertenencia». La reciente serie de «Raíces» es un negro y fuerte ejemplo de tal ansia por saber de dónde y de quién son.

Pero esta necesidad es todavía más profunda. Como los patos recién nacidos, que siguen sin dudarlo a un objeto que se ponga en movimiento delante de ellos, parece ser que los niños nacen también con el singular acierto de seguir a su madre con la boca, con las manos, con la mirada, con sus pasos... de tal manera que suele hablarse de la «capacidad de pertenencia y de segui-

*William Schutz propone la siguiente hipótesis: las relaciones interpersonales en un grupo pueden medirse analizando estas tres fuerzas:*

- 1.—El grado de inclusión que tú sientes en el grupo.
- 2.—La cantidad y calidad de control que ejerces desde tu papel en el grupo.
- 3.—El afecto que exista recíprocamente entre los componentes del grupo.

*Estas fuerzas, necesidades básicas, operan en cada individuo cuando establece una relación de tipo permanente y estructurado con los demás para lograr algún objetivo común.*

*Vamos a examinar en qué consisten con el fin de ofrecer una reflexión útil para quienes comienzan ahora un nuevo curso en el que el trabajo en grupos constituye un sistema básico de operaciones: clases académicas, grupos de formación humana de los Consejeros, comunidades educativas, escuelas de padres, etc.*

---

## JESUS GARRIDO

---

miento» como dos comportamientos básicos inherentes, entre otros, al recién nacido.

### El test de «Inclusión» = ¿estoy dentro o estoy fuera?

Este es quizá uno de los primeros problemas con que se encuentra el profesor con los alumnos de su clase, el consejero con su grupo de formación humana, el conductor con los que for-

man las Escuelas de Padres y los directores con los que con él trabajan en la Comunidad Educativa.

Los que «estructuralmente» se pertenecen, ¿se sienten de verdad «incluidos» en el grupo? ¿Qué es sentirse «incluido»? ¿En qué grado se sienten incluidos?

Siguiendo con cierta flexibilidad la clasificación de Eric Berne, podría hablarse de 6 estilos —de menor a mayor— de trabajo en grupo, con menor o mayor «inclusión»:

1.—Los «ausentes»: están físicamente en el grupo, pero absolutamente distraídos de lo que pasa aquí-ahora; sea porque se sienten excluidos, poco apreciados, o porque con ello también pretenden demostrar a los demás que les reclaman de todas partes y que de verdad se les necesita, aunque aquí no se les aprecia en lo que valen. Con esta actitud, la gente no cuenta con ellos y cada vez se ven más «ausentes» de la vida normal del grupo.

2.—Los «ritualistas»: cumplen en un grupo con toda serie de atenciones, saludos, muecas de interés y sonrisa; pero, en el fondo, existe un tono de no-compromiso, de conciliación externa, de seguir el ritmo sin estridencias: hacer de la vida en grupo una serie de rituales continuos, al llegar, al salir, al hablar, al citarse para la próxima reunión; al «cumplir», por ejemplo, en clase sin dar el callo y sin meter tampoco tanta guerra que te sitúe en un estado peligroso.

3.—Los «activistas»: no en el sentido de meter guerra, sino en el sentido de cumplir una acción, una tarea, un programa. Acaban y se van: lavan los

platos, estudian una lección, terminan un dibujo, hacen una redacción, dan su opinión y se van. Para ellos, la actividad de la clase es eso: el programa de cada día, el tema del mes para la Escuela de Padres o el informe escueto en la Junta de Dirección. Son personas de «tarea», pero para nada les importa lo que hable de «relación» en el grupo. Cumplidores, atareados, activistas, lo gran empezar y terminar las cosas, pero para nada les interesa el proceso de convertirse en grupo.

4.— Los «contemporizadores»: tienen al grupo como un pasatiempo, una distracción más, donde se habla de todo y de lo mismo, día tras día, como un desahogo o un pretexto; pero la vida va por otra parte. Las mujeres lo harán sobre rebajas, los hombres sobre política y los niños sobre fútbol, cromos o vestiditos, sin agotarse jamás. Todo ello indica que lo de menos es el tema, con tal que se preste a ser vehículo del mundo interior de cada uno y flash relevante de la imagen que cada cual quiere adquirir sobre los demás, con sus noticias, ingeniosidades, relatos de viajes, etc.

5.— Los «jugadores»: los que consideran al grupo como un terreno permanente de juego. Y a eso van: si se sienten «niños», a buscar protección continua, sin querer salir de ese papel; si, además, tienen una connotación de rebeldía, a ponerse en contra, demostrar su insatisfacción en todo, ponerse caprichosos. Si se sienten «padres» autoritarios y mandones, a cubrirse de gloria demostrando quién son, a compensar lo que no pueden mandar en casa; si, además, se sienten inseguros, a demostrar dogmática y adverbialmente que no lo son. Cada uno, en este sentido, llega al grupo con su juego preestablecido y esperando sacar partido de cualquier resultado.

6.— Los «participativos»: los que sienten que el grupo les proporciona una relación satisfactoria con los demás, los que comprueban y experimentan cada vez más que la imagen positiva o negativa que cada persona tiene de sí misma viene dada por lo que cada uno percibe de aceptación / no-aceptación por parte de los demás: si los demás te aprecian, tu imagen positiva crece; si te ignoran, decrece. De ahí que la «inclusión» llegue a ser una nece-

## ACTIVIDADES PARA LA «INCLUSIÓN»

a) La primera gran tarea del Educador (Profesor, Consejero, Conductor de Grupo, Director) es que los componentes de grupo se sientan «incluidos» tal cual son: pequeños o altos, con sus cuerpos, tal cual son; con sus defectos y limitaciones, tal cual son. Aceptar no es enjuiciar: es considerar que cada persona es así, tal cual ahora es; y han existido razones, datos, situaciones que la hicieron así. El aceptar tal cual es ahora es el mejor modo de que reflexione e intente cumplir mejor con lo que ella misma quiere seguramente llegar a ser.

b) La segunda gran tarea es no adoptar una postura valorativa, emitiendo juicios y críticas, sospechas, muecas que transfieren mis propios valores sobre los demás, midiéndolos por mi rasero. Mis valores valdrán de verdad cuando la otra persona los vea también para ella, desee adquirirlos y se ponga a ello.

c) La tercera gran tarea es que cada vez interpretemos menos de lo que le pasa a los demás y que cada alumno se sienta como un «caso» de estudio: hay que oír a cada uno su propia historia e interpretación y, a medida que nos fijamos de él, encontrará y contará mejores interpretaciones de sí mismo.

d) La cuarta gran tarea es que no conduce a nada una actitud protectora: incluir al otro, por débil que sea, no quiere decir que nosotros somos los responsables de su vida; el ayudar a que la gente se enfrente consigo misma es un buen modo de que aprecie sus propios valores.

e) Cada vida es un misterio y no hay prisa por desvelarlo. Cada persona tiene su propio ritmo de comunicación: el sentirse «incluidos» no quiere decir que el grupo exija desde el primer momento una confesión de vida. Por ello, toda actitud inquisitoria, de preguntas duras y sutiles no conduce a nada, aunque parezca que lo aclaran todo.

f) Finalmente, aceptar incondicionalmente a una persona es hacer algo más: creer en su posibilidad de mejora e integración continua, de que es capaz de instituir poco a poco un proceso por el cual ella misma —al trabajar en grupo— se irá «valorando», «interpretando», «tranquilizando», «explorando» y dando razón a su propia vida, tomando decisiones sobre sí misma.

sidad vital: necesitas pertenecer a alguien, asociarte, poner en común, que te consideren como parte real de un todo. Quienes no lo sienten así, se consideran que están allí en el grupo físicamente, pero ausentes en realidad, no incluidos.



Arriba - abajo = «control»

Aunque no siempre, naturalmente, muchas empresas miden a su personal por el piso en que trabajan: en el último suele situarse la «alta dirección». La palabra «inclusión», vista anteriormente, es algo así como pertenecer a plantilla. La palabra «control», en cambio, añade algo más.

El «control» suele definirse como la necesidad básica que toda persona tiene de controlar algo en el grupo. Esto es, de ser responsable de algo. En términos más técnicos, de participar del «poder» en el grupo.

Claro está que esto puede darse de múltiples formas: mandando en alguien, teniendo responsabilidad de algo, ser considerado como competente, recibiendo encargos especiales, accediendo a cargos, etc. O también sometiendo plenamente, lo cual es un modo de hacer evidente la importancia que le damos al poder de los demás, convirtiéndose en muchos casos en adulación de la autoridad. Existen personas de identidad muy débil que lo necesitan así y prefieren no salir de ese sometimiento irracional o sentimental la mayoría de las veces.

La necesidad de poder o de «control» tiene su manifestación también explícita en los diversos tipos de liderazgo que cada persona busca dentro del grupo y en el grado de participación en las decisiones. En este sentido, suelen establecerse varios tipos de liderazgo, con sus ventajas y problemas en la dinámica grupal:

## El test del «control»: ¿Estoy arriba o estoy abajo?

—*Autocrático*: No cuenta con los demás expresamente para tomar decisiones; las toma según su intuición o datos que acumula; a veces lo hace por distanciamiento y control de los demás, pero a veces también pensando que su responsabilidad es esa y que su experiencia o status le permite tomar decisiones más rápidas y mejores. Suele lograr tareas a corto plazo; pero crece el nivel de agresividad en el grupo.

—*Democrático*: Presenta a los demás los problemas para que tomen entre todos las decisiones fundamentales. Normalmente incita a la creatividad, a la mayor comunicación grupal, etc. A veces provoca ansiedad y angustia, por miedo a la libertad y responsabilidades. Básicamente se funda en el estilo no-directivo grupal.

—*Dejar / hacer*: Nadie toma el control ni el liderazgo funcional. Suele considerarse actitud transitoria, en muchos casos ventajosa, con tal de que se acerque luego a alguno de los otros estilos aquí descritos.

—*Consultivo*: Es una modalidad en la que las personas consultadas emiten su juicio, sabiéndose así parte de la decisión final, en la que su opinión ha sido tenida en cuenta. En muchos momentos, y en cierto tipo de comunidades grupales, el éxito de este liderazgo ha sido superior al Autocrático (que sólo se fija en lograr productos) y al Democrático (que traslada responsabilidades, a veces angustiosas, a las personas, con riesgo del producto). El consultivo, en ciertos casos, participa de ambas cosas: «tarea» y «satisfacción» personal.

—*Persuasivo*: Toma las decisiones desde arriba, pero motiva sinceramente a la gente para que se produzca el cambio; estudia modalidades de participación, huyendo de la manipulación, buscando vías razonables de convencimiento y llegando a conclusiones aceptadas. Es muy complejo, ya que es difícil separar la dosis de persuasión que el «poder» suele tener en muchas acciones.

—*Político*: En cierto sentido, participa de todos. Por ello se llama también mixto. A la larga se muestra el menos eficaz en grupos donde la comunicación es más directa y cara a cara.

## ACTIVIDADES PARA EL «CONTROL»

El gran fallo de muchos grupos (profesores, consejeros, escuelas de padres, comunidades educativas) está en que no se sienten «responsables» de las cosas que oficialmente y por función les pertenecen.

Esto demuestra que no se cubre la necesidad vital de *control* que cada persona desea tener al meterse en un grupo. Y esto puede deberse a varias razones: o formas nocivas de organizar sus actividades.

a) Existe un estilo de poder-liderazgo no participativo; entonces el grupo, aunque produzca «tareas», no se siente con «satisfacción» grupal, que es el segundo gran eje de la actividad en grupo.

b) A la persona componente del grupo se le mira principalmente en cómo contribuye a que el *producto* se logre, pero no si se siente *satisfecha* como persona en el grupo. Dicho de otra forma: se atiende más a fomentar los papeles de participación directa en el producto (dar ideas, orientar, informar, hacer cosas, etc.) que a los de participación indirecta (reír, decir chistes, mostrar cansancio, optimismo, humor, hacer crítica, etc.), que es también otro modo, y muy importante, de participar en el grupo.

c) Se ataca directamente y crítica a las actitudes de ajuste: el que racionaliza, el que se pone agresivo, el que se muestra negativo y no cooperador, el que idealiza, el que tome actitudes infantiles... está ejerciendo un «poder» y «controlando» el grupo a su modo, ya que no es capaz de hacerlo con papeles de cooperación directa normal. Una cosa es que, en el proceso grupal, el ajuste se vaya corrigiendo y otra muy distinta el no aceptarlos como una necesidad vital de «control» en el grupo para muchas personas que se sienten inferiorizadas o sin saber qué hacer para que se les tenga en cuenta.

d) Faltan actividades y técnicas diversas para que cada persona tenga su papel y su trabajo adecuado, donde se sienta bien («satisfacción») y vea su parte en el producto («tarea»). Por ejemplo, si el grupo sólo se dedica a hablar, los que tengan lengua fácil se sentirán bien, pero otros no tendrán oportunidad de mostrar sus valores y, con ello, ejercer su poder y «control» en el grupo.



## Cerca - lejos = «afecto»

Se entiende por «afecto» la necesidad básica que toda persona siente de querer y ser querido por los demás del grupo.

No cabe duda que muchas personas viene al grupo a eso: a ser queridas. Han vivido seguramente situaciones de angustia; no se entienden con los demás; tienen un «niño» dentro machacado, olvidado. Al principio, el grupo les acepta; pero, en seguida que ve su interés egoísta de recibir más que de dar, les rechaza. Entonces vuelve de nuevo y con más intensidad la imagen de no ser querido. Personas así, tan dominadas por el afecto, rechazan luego vehementemente al grupo, al que en principio se habían entregado tan dócilmente.

En un lenguaje freudiano podríamos distinguir tres tipos de personas que suelen tener problemas gravemente afectivos en el grupo:

—los que tienen fijaciones «orales», llamados vulgarmente los «chupones» del grupo: lo tragan todo, se lo llevan todo, necesitan cantidad de todo (papeles, libros, recuerdos, etc.); la gente les tiene por caprichosos y egoístas: se repiten en el grupo escenas parecidas a las de la hora de comer en casa. Lo mismo no aceptan nada que son unos glotones de todo; establecen a veces con el Conductor un juego permanente de rebeldía o sumisión plena; son inconstantes; tienen celos de cualquier cosa que les das a los demás; hay comidas que no les da la gana de tragar y, casi, casi, tienes que contarles un cuento para que abran la boca.

—los que tienen fijaciones «anales», llamados vulgarmente «liantes»; con lo que tienen y retienen irritan a los demás del mismo modo que un niño retenía sus heces y orina para controlar con ello a su madre. En el ejemplo clásico del niño que tiene un balón, hay unos que dicen: «es mío» (fase oral) y no usan esa posesión para fastidiar a los demás, sino que gozan simplemente con tenerlo y poseerlo; pero hay otros

que, además de tener el balón, procuran «retenerlo» mientras los demás se lo están pidiendo y se necesita para jugar. Entonces, con la «retención» controlan al grupo y, alrededor de ellos, hay siempre un lío permanente: como el niño que no «logra» hacer su trabajo en la bacinilla.

—los que tienen fijaciones «fálicas», de poder. Necesitan dominar a alguien: acostumbrados a ser dominados por los que oficialmente les quieren, confunden dependencia con amor y hacen a los demás dependientes para ser amados y queridos. Tienen una falsa experiencia de lo que es ser querido.

### El test del «afecto» = ¿Estoy cerca o lejos?

Uno de los problemas más graves en toda relación educativa es la incertidumbre con que Profesores, Consejeros, Conductores de Grupo, Directores se enfrentan ante el dilema real de si son queridos o no por las personas con que trabajan.

Todo esto se reproduce luego efectivamente en el mundo de los componentes del grupo, cualquiera que sea su edad. Usaremos para nuestra explica-

ción el lenguaje de transacciones «Padre», «Adulto», «Niño» porque lo consideramos de fácil inteligencia y aplicación en la necesidad de «afecto» que todo el mundo padece cuando entra en un grupo.

1.—Las personas con un «P» positivo éserán especialmente amadas por las personas con un «N» natural, positivo? ¿Por qué?

2.—Las personas con un «P» positivo (significan ayuda, protección, etc.) podrán tener conflictos afectivos con las personas que tengan un «N» negativo (niño no querido, no aceptado, etc.). ¿Por qué?

3.—¿Qué les pasará afectivamente a las personas con un gran «P» positivo y a las que tengan un gran «P» negativo (normas no asimiladas, ganas de poder, dogmáticas, etc.)?

4.—¿Cuál será la incidencia afectiva de un «N» positivo y natural (ingenuidad, libertad, instinto, creatividad...) con un «N» negativo (rebelde, desadaptado...)?

5.—Señala las principales reacciones que suelen darse cuando el Conductor de grupo es básicamente «A» (un adulto aceptador, razonable, con

visión positiva de sí mismo, que se identifica con los demás y está abierto a la experiencia y realidad) al enfrentarse en el grupo con «P» negativo y «N» negativo?

### ACTIVIDADES PARA EL «AFECTO»: ¿QUE HAY ENTRE NOSOTROS DOS?

a) Hacer en grupo una lista larga de palabras que se refieran a estados afectivos negativos y positivos: distancia, desconfianza, sinceridad, sospecha, clarividencia, interrogantes, expectativas, etc. Una vez confeccionada la lista completa con sus pares positivos y negativos, pasarla a cada uno. Y que cada cual se califique con su pareja o con quien quiera del grupo.

b) Trasladar esta lista de palabra abstracta a palabras que tengan tras de sí una realidad concreta y palpable y que signifiquen también esta idea de *cerca/lejos*: barreira, kilómetros, centímetros, un río, un puente, una orilla, un paso, una autopista, etc. Que cada uno elija su pareja y se defina qué ven los demás y qué ve cada uno entre los dos...

### ACTIVIDADES

08. ENCUESTA

Determinar, preguntando a cada componente del grupo (Alumnos-Profesor, Alumnos-Consejero, Padres-Conductor, Comunidad Educativa-Director) sobre las ventajas y desventajas que puede tener la formación de grupos según las tres variables de «inclusión», «control» y «afecto» en los diversos ámbitos de trabajo.

	«inclusión»	«control»	«afecto»
1.—Los alumnos eligen a su Consejero individualmente. Con los elegidos, el Consejero forma una Sección que sirve también para las clases normales de asignaturas, etcétera.			
2.—Los alumnos forman entre sí grupos de cinco-seis; cada subgrupo así formado elige Consejero que forma una Sección también para las clases normales.			
3.—Lo mismo que 1 y 2, pero sin formar Sección ninguna para clases académicas; sólo para clases especiales del Consejero, como son las de Formación Humana.			
4.—Lo mismo que 1 y 2, pero sin formar sección ninguna; de modo que su trato con los alumnos es siempre individual o con el grupo que le elige.			
5.—Determinar lo mismo con las variables posibles respecto a profesores, según las posibilidades de cada Escuela.			
6.—Según el estilo de dirección del Centro, determinar los problemas y logros que se pueden obtener en las tres necesidades básicas de todo individuo que se mete en un grupo.			
7.—Aplicar lo mismo a Escuelas de Padres.			