

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA

**DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO
PROFESIONAL DEL MAGISTERIO**

**DIRECCION DE LICENCIATURAS PARA MAESTROS EN SERVICIO
LICENCIATURA EN EDUCACION PRIMARIA**

131



**EL LIDERAZGO INFANTIL Y SU INFLUENCIA
EN EL TRABAJO GRUPAL**

TESIS PROFESIONAL
que para obtener el título de:
LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA
p r e s e n t a :
Profr. Arturo Galicia Córdova

Pachuca, Hgo.

Febrero de 1979

Cuando se está cómodo y tranquilo,
a gusto con los demás,
la tarea resulta más provechosa y gratificadora,
y el sólo hecho de estar juntos es valioso.

CIRIGLIANO-VILLAVERDE.

Puede que la sabiduría no nos convierta
en líderes a todos, pero sí nos ayudará
a elegir a nuestros líderes.

ANONIMO.

DEDICATORIA

A MI HERMANO ALVARO
MUERTO "AL PIE DEL CAÑON"
POR LO QUE SIEMPRE FUE SU IDEAL:
TRABAJO, TRABAJO Y MAS TRABAJO.

I N D I C E

	Página
Prólogo	1
Introducción	3
C A P I T U L O I	
PERSONALIDAD Y CARACTERISTICAS DEL LIDER ✓	
Antecedentes históricos	6
Concepto de Líder	7
Clasificación del liderazgo:	
1) Liderazgo democrático	8
2) Liderazgo autocrático	9
3) Liderazgo pasivo	11
4) Liderazgo paternalista	11
5) Liderazgo participativo	12
Personalidad del líder	14
Características del líder	19
C A P I T U L O II	
TONICA DEL MAESTRO EN EL TRABAJO GRUPAL ✓	
1. Organización	23
2. Integración y fases de los equipos ..	25
3. El trabajo por equipos	30
4. La disciplina en el trabajo por - - - equipos	32
5. Riesgos del trabajo por equipos	36
6. Resultados de la organización - - - - democrática	37
C A P I T U L O III	
PAPELES GRUPALES ✓	
1. Papeles de tareas grupales	40
2. Papeles de formación y de manteni - - miento de grupos	42
3. Papeles individuales	43
4. Papeles más frecuentes en la escuela- primaria	44
C A P I T U L O IV	
EXPERIENCIAS PERSONALES ✓	
Organización previa del grupo	53
Dosificación del trabajo	54
Atención permanente del maestro	55
Desarrollar habilidades para que el - -- alumno aprenda a aprender	55
Los equipos no deben estar acéfalos ...	56
No deben permitirse los cambios muy - -- repetidos	56
División del trabajo	57
La persuasión resuelve problemas	58
CONCLUSIONES	59
PROPOSICIONES	61
BIBLIOGRAFIA	63
A N E X O S	64

Eh aquí mi pensamiento plasmado en letras, un pensamiento que trato de comunicarlo a todos, pero que sólo llegará a quienes me distinguan leyendo las -- páginas de esta obra, a quienes me otorguen esa prerrogativa ¡ muchas gracias !.

El trabajo lo presento no únicamente por cumplir un requisito, sino -- también porque es mi deseo divulgar la importancia que tiene el liderazgo infantil en el trabajo grupal, pues estoy convencido de que sobre este tema aún hay -- mucho qué decir. Esa es la finalidad de mi trabajo, ofrecer una obra que pretenda ser sobre todo un auxiliar eficiente del maestro. Aunque reconozco que como neófito en estos estudios, pudiera faltar algún tópico de interés a tratarse en esta obra, o los que contiene, hubiera sido posible ampliarlos; por todo ello -- autorizo a todos los estudiosos de la dinámica grupal a marcarme los errores que encuentren en su contenido, con la seguridad de que se los agradeceré, puesto -- que las experiencias, impresiones y críticas constructivas que me lleguen, me -- servirán para mejorarlo y enriquecerlo, pues reconozco de antemano que con mi -- trabajo, no está agotado el tema, ni mucho menos.

Pongo eso sí, mi entusiasmo y mi buena voluntad al escribirlo, pidiéndoles sepan dispensarme mi falta de un lenguaje florido para expresar mejor mis pensamientos.

Muestro también mi agradecimiento a la Profra. Mercedes Leines Ramos, -- quien me brindó su valioso asesoramiento a todo lo largo de la elaboración de -- este estudio.

Mi agradecimiento también al Profr. Gerardo Gálvez Orozco y cuerpo de profesores de la Dirección Académica # 12 de Pachuca, Hgo., por su empeño que -- desinteresadamente pusieron para que mis compañeros y yo pudiéramos realizar -- nuestro trabajo, organizándonos y preocupándose por brindarnos apoyo, orientación, ánimo y hasta experiencias de todo tipo.

También expreso mis agradecimientos a varios padres de familia -- que respondieron a mi llamado para opinar sobre el liderazgo en el trabajo grupal, tanto a los que opinaron negativa como positivamente, puesto que -- con sus opiniones pude formarme un juicio acerca del trabajo en plena realización.

Mi mayor deseo es que este trabajo, donde se hace un estudio general de los aspectos más interesantes del liderazgo en el trabajo grupal, -- llegue con mi buena voluntad a las manos de los lectores para ser un elemento de utilidad, si así fuere, mi agradecimiento más sincero.

PROFR ARTURO GALICIA CORDOVA

I N T R O D U C C I O N

Las técnicas se mejoran, se cambian, o bien evolucionan dando como resultado la aparición de nuevas modalidades de ellas mismas, terminando en muchas ocasiones en una nueva que en nada se parece de la que se derivó.

Lo anterior viene a colación porque he observado durante mis 17 años de labor docente que mientras en este momento se alaba una técnica por los magníficos resultados que rinde, dentro de 6 ó 7 años ya se le está til dando de obsoleta, anticuada, fuera de la realidad, etc.

Por mi parte he querido contribuir, si es que lo logro, analizando la utilidad de una de las técnicas que más se ha recomendado usar, y que por lo menos en las dos últimas reformas educativas ha sobrevivido, y no só lo eso, sino parece que se vitaliza cada vez más; me refiero a la TECNICA - GRUPAL, es decir, la técnica donde el alumno participa en forma más activa-integrado en equipos o grupos pequeños, quedándole al maestro la tarea de orientador o asesor del trabajo.

Por lo tanto me sumo, si es que me lo permiten, a la legión de -- simpatizantes de esta técnica. Sólo que he de hacer una aclaración deriva da de mis experiencias: esta técnica tiene muy buenos resultados, siempre y cuando al frente del equipo esté un niño que fomente y estimule el trabajo de sus compañeros, porque sin un conductor o líder la acción de las masas - sería desordenada e improductiva.

Esta es la razón por la que combino el análisis de esta técnica - con la afirmación de que al frente de cada equipo de niños debe estar uno - de ellos con iniciativa, con empeño y responsabilidad para promover todo el trabajo a realizar; de ahí el título del presente trabajo: "EL LIDERAZGO IN FANTIL Y SU INFLUENCIA EN EL TRABAJO GRUPAL".

La importancia que personalmente le doy al liderazgo en el trabajo grupal (motivo por el que escogí este tema), es por que considero que YA ES JUSTO poner en acción la democracia en la escuela primaria, una democracia real y auténtica por reeditar ésta mucho mejores resultados, que el trabajo común y corriente de la inmensa mayoría de los maestros. Una democracia analizada con la mayor sencillez posible, sin darle un cariz filosófico profundo, sino para resolver los problemas específicos de un maestro de grupo también común y corriente.

La democracia de la que hablo la menciona la Constitución Política en su Artículo 3o., precisando que la Educación en México deberá ser --- Científica, Democrática, Nacional y Social. "Democrática, considerando a la democracia a la vez que como una estructura jurídica y régimen político, como un sistema de vida fundado en el mejoramiento económico, social y cultural del pueblo".

Por lo tanto, si es menester hacer de la educación, una educación democrática, ésta se caracterizará por su desarrollo sobre dos bases insubstituíbles: El respeto a la dignidad de la persona humana y a la existencia de la libertad. La educación misma tiene que crearse un ambiente social - democrático, por consecuencia, si la escuela mexicana aspira a educar en y para la democracia, necesita crear un ambiente de vida democrático. Dicho en otras palabras, deberá organizar su trabajo de tal manera que desde que el niño penetra a la escuela sienta y respire un ambiente saturado de democracia, es decir, de libertad y de justicia.

Sin embargo, hasta esta fecha aún sigue sin practicarse esa educación democrática; veamos porqué: los niños se forman cuando les ordenan, pasan a las aulas acatando una orden, toman asiento cuando el maestro lo dice, toman el libro que el maestro señala, buscan la página que el maestro preparó o eligió y no debe hablar si no es con autorización del maestro; y así - durante toda la mañana, la semana, el mes, el curso escolar completo. ¿ A qué horas el niño se sentirá persona ?, ¿ a qué horas se le va a tomar en cuenta ?, ¿ a qué horas ejercerá el elemental derecho de opinar ?.

En el trabajo grupal (con un líder a la cabeza), todos los postulados de la democracia se cumplen, tanto porque el niño aprende a formular objetivos, como cumplirlos y hacerlos cumplir.

Este tipo de educación es el que sigue postulando la actual reforma educativa al darle mayor impulso al trabajo en grupos, por ser el grupo el que hace mayor impacto educativo, que el hecho por el maestro.

El carácter democrático de la educación se menciona incluso en la Ley-Federal de Educación (Artículo 5o. Fracción XIV) diciendo: "Infundir el conocimiento de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de la sociedad"¹.

Otra razón en que fundamenta su importancia, está en la necesidad insoslayable (en caso de que el lector no crea en la democracia en el aula), de hacer trabajar al niño en unión de sus compañeros; pues sabemos que psicológicamente cualquier individuo ejecuta determinada tarea con mejor entusiasmo si lo hace en compañía de otras personas que si lo hace sólo. El niño tampoco puede resistir este impulso, por eso busca sus amistades, establece relaciones, y con ellas realiza las más variadas faenas, que si las tuviera que ejecutar solo le parecerían aburridas y hasta repugnantes.

Resulta pues, que el mismo trabajo puede ser interesante o tedioso según que tengamos que realizarlo junto con otros o solos.

Por esto toco este tema, porque espero contribuir en alguna mínima parte en auxiliar al maestro de primaria en su diaria y loable labor.

La contribución concreta no la puedo mencionar o señalar porque mientras alguien encuentre algo útil, quizá a otro eso mismo no les sirva o descubra algo mejor; lo importante es exponer mis experiencias y que cada quien tome lo que les sirva, porque cada técnica tiene sus propios y singulares potenciales dependiendo de manos de quienes las pongan en práctica.

En la exposición de mi tema pondré de manifiesto por tanto, la utilidad del liderazgo combinado con el trabajo grupal, que al conjugarlos, aumentan el rendimiento de las tareas escolares.

1. De Alva Mora Sergio y Otros; "Administración y Legislación Educativa" (Antología) SEP. México 1976. Pág. 147.

C A P Í T U L O I

PERSONALIDAD Y CARACTERISTICAS DEL LIDER

ANTECEDENTES HISTORICOS

El hombre es un ser eminentemente social, es decir, toda su vida la comparte en grupos, jamás podría desarrollarse aisladamente; es más, si un ser humano fuera abandonado al nacer, como lo hacen algunos animales con sus crías, irremediabilmente moriría. Por eso desde su aparición sobre la tierra ha vivido en grupos, tribus, clanes, civilizaciones, sociedades, --- etc.; pero para que la existencia de esos grupos cumpliera sus fines por los que se formó, siempre fue necesario un líder, un guía. De manera que la existencia de un grupo va estrechamente vinculada con la de un líder; de ahí que no sea posible concebir a un grupo sin líder, como tampoco es posible que un líder exista sin la existencia del grupo.

Intuimos por la consideración anterior, que los líderes han existido desde la aparición del hombre sobre el planeta; y desde ese entonces, la civilización ha evolucionado paulatinamente sobre la faz de la tierra, gracias a que los líderes han promovido la obra (aunque a veces su presencia ni se ha notado), enseñando, guiando, aconsejando. Hablar pues, de líderes, es hablar de sociedad, y la sociedad es tan vieja como el hombre mismo, por lo tanto los líderes también lo son, y ha habido tantos desde los albores de la humanidad, que al hablar de ellos es inherente mencionar su obra; pero omitámos por esta ocasión las obras porque no es mi propósito extenderme, y porque tampoco lo es el del presente estudio. Mencionémos, entonces, únicamente a los personajes:

El líder mencionado en primer lugar por su obra grandiosa y significativa, es, indiscutiblemente, JESUCRISTO, tan grandiosa y significativa lo fue, que los efectos perduran hasta nuestros días.

Enseguida, y como he de decir más adelante: Un individuo es un conductor o líder cuando sus ideas o acciones influyen sobre los demás .

Si este razonamiento es valedero, hemos tenido entonces, líderes sociales, militares, juristas, políticos, filósofos, religiosos, etc.: Confucio, Lao-Taé, Buda, Keops, Kefrén, Micerino, Nabucodonosor, Hammurabi, Moisés, Salomón, Asurbanipal, Solón, Alejandro el Grande, Homero, Aristóteles, Pitágoras, Sócrates, Cicerón, Julio César, Mahoma, Nezahualcōyotl, Cuauhtémoc, -- Juana de Arco, Napoleón Bonaparte, Jorge Washington, Miguel Hidalgo, Simón Bolívar, Marx, Lenin, Engels, Benito Juárez, Abraham Lincoln, Francisco I. Madero, Emiliano Zapata, Hitler, Lázaro Cárdenas, Mao Tsé Tung, Ho Chi Min, Kennedy, Fidel Castro, Los Beatles, el líder negro Martin Luther King, Indira Ghandi, Golda Meir y el líder palestino Yasser Arafat.

En los primitivos días de nuestra cultura, el liderazgo estaba reservado por necesidad a unos pocos, dado que el conocimiento y la liberación de la superstición estaban a disposición de una minoría. En otras civilizaciones el liderazgo fue hereditario, pues los hijos sucedían a los padres como conductores. Se debe recordar que estos hijos eran adiestrados en la conducción casi desde el nacimiento; el joven Alejandro instruido por Aristóteles es un ejemplo.

El liderazgo matriarcal también debemos mencionarlo, puesto que ha figurado como forma de gobierno en algunos países o civilizaciones.

Así es como surgió en la historia este personaje llamado líder, y si ha influido en todos los actos de la vida, es bueno incluir su influjo en el acto educativo, y de eso nos ocuparemos ampliamente.

CONCEPTO DE LIDER. La palabra LIDER proviene del inglés LEADER que significa CONDUCTOR. El diccionario lo define como: "Jefe, caudillo, dirigente, guía. El que va a la cabeza de una clasificación".

El hombre que llega a conductor o líder, de cualquier clase que sea, debe poseer ciertas disposiciones latentes, de otro modo, las circunstancias del momento no harían impacto en su personalidad para despertar esas disposiciones subyacentes. Por eso se habla de los conductores diciendo que poseen cierto magnetismo y que fascinan a la gente con su actividad, su intrepidez, su coraje para afrontar los peligros con entereza y serenidad.

Es indudable que todas estas disposiciones naturales existan en cierto grado en casi todas las personas y, por lo tanto, pueden ser cultivadas y desarrolladas. Pero ante todo es preciso descubrir esas potencialidades, a fin de poder educar y formar a aquellos individuos destinados a dirigir uno o varios grupos de personas.

En forma general se emplea para designar tanto a quien manda como a quien guía, y aunque últimamente esta palabra va muy ligada a la política, aún no ha perdido su esencial significado.

CLASIFICACION DEL LIDERAZGO:

Por el análisis de la vida y el estudio de los actos de los grandes conductores, la Dinámica de Grupos permitió señalar algunos rasgos que les son comunes, "como el alto grado de inteligencia, la fuerza de carácter, el sentido de la responsabilidad, la valentía, la intrepidez y la serenidad para afrontar las situaciones que contrae"². Estos rasgos han sido tomados como base para hacer una clasificación del liderazgo, encontrándose 5 tipos, a saber:

1). LIDERAZGO DEMOCRATICO: Cuando hablamos de liderazgo democrático damos al concepto de "democracia" un valor estricto, en el sentido de que el grupo se maneja por sí mismo y no por imposición de una fuerza exterior a él. Puesto que ningún miembro es superior a los demás, en última instancia la verdadera autoridad la posee el grupo.

Por lo tanto, el líder democrático tiene la misión de coordinar las opiniones y los esfuerzos de sus subordinados. La conducción ha de estar por encima de sus particularidades personales, de manera que si por una circunstancia cualquiera debe ausentarse, sus subordinados pueden continuar la obra sin mayores dificultades, porque saben lo que deben hacer, porque cada uno de ellos está provisto de suficiente criterio para proseguir los trabajos sin necesidad de la presencia del líder. De ese modo ni la dirección, ni la autoridad quedan anuladas, porque el trabajo ya está debidamente distribuido. Además de que los miembros del grupo previamente ya discutieron y aceptaron las decisiones que los llevarán a alcanzar sus metas.

2. Fingermann Gregorio, "Conducción de Grupos y de Masas", Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1972. Pág. 55.

La función del jefe democrático no es por lo tanto, puramente pasiva, sino que debe esforzarse en mantener en todo momento un clima saludable. Para esto se requiere cierto nivel de inteligencia, a fin de percibirse de la situación producida, y un equilibrio emocional que permita --- afrontar en cada caso las diversas situaciones creadas. No es necesario -- que ese conductor tenga un nivel elemental sumamente elevado, basta que tal nivel esté algo por encima del nivel medio. Lo más importante es tener -- una estabilidad emocional que permita escuchar serenamente y sin prejuicios las informaciones, las ideas y las quejas, y ser capaz de imponer su autoridad sin violencia, cuando llega el caso.

2). LIDERAZGO AUTOCRÁTICO: El conductor autocrático es completamente distinto. Rígido e inflexible, no se aparta de sus principios, que considera -- los más justos para el gobierno del equipo. Cuando dá las órdenes a sus -- subalternos quiere que sean obedecidas sin discusión alguna. Todas sus decisiones las toma personalmente sin consultar con sus compañeros; ni siquiera admite una opinión. Jamás les informa acerca de sus proyectos ni de -- los planes que ha trazado para el futuro. Cree que basta indicar estrictamente al grupo, lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Es él quien toma las decisiones y los subordinados han de aceptarlas íntegramente.

Una actitud semejante hace suponer que tal dirigente se considera superior al grupo y a cada uno de sus componentes, por lo cual nunca delega su autoridad. De todo ello resulta que el grupo es dirigido por un sólo -- hombre. Este es quien escoge a sus más cercanos seguidores que por lo general son los más notoriamente adictos a él. También aplica sanciones a -- los que no cumplen exactamente sus órdenes y violaron los reglamentos por -- los que se rige el grupo o equipo. Por último, es él, asimismo, quien --- acepta el ingreso de los miembros o su expulsión del equipo, al que considera como de su propiedad.

Dentro de este tipo de líder se han señalado varios matices que van desde el más riguroso hasta el más benévolo. Pero, en general, no son personas malas por naturaleza, simplemente siguen ciertos principios, unos con mayor rigidez y otros menos estrictamente. Los primeros sólo exigen que cada cual ocupe su lugar dentro del orden jerárquico y no pidan más de lo que necesitan realmente. Por eso el líder estricto se opone a aquellas exigencias que le parecen excesivas. El tipo benévolo en cambio, es capaz de beneficiar a sus compañeros cuando las posibilidades se lo permiten, como si con ello quisiera compensar su sentimiento de culpabilidad por haberlos tiranizado demasiado.

No obstante estas pequeñas diferencias de matiz, hay algunas actitudes comunes características. Todos ellos, unos y otros son extremadamente conservadores y furiosamente reaccionarios.

Se entiende que una personalidad de esta naturaleza, como dirigentes, no puede gozar de mucha simpatía entre los miembros que trabajan "a sus órdenes". Las murmuraciones y el descontento van fermentando lentamente y hay una sorda resistencia que puede estallar en la primera oportunidad que se presente. Como el autócrata nunca delega su autoridad, es necesario que esté siempre presente para que el equipo se desenvuelva con normalidad. Por eso, cuando el dirigente se ve obligado a ausentarse sin haber dado las órdenes pertinentes, el personal se siente desorientado y no sabe a qué atenerse. Es posible que los miembros opten por cruzarse de brazos esperando el regreso del jefe, pero es posible, también, que comiencen a discutir entre sí acerca de lo que deban hacer. Esas discusiones pueden degenerar en rencillas, hasta en agresiones, tanto verbales como físicas, porque nunca falta alguno que se considera más capaz para reemplazar al jefe, imitándolo en todas sus actitudes. Como los demás compañeros no aceptan a este nuevo dictador, se resiente la disciplina y el producto del trabajo baja en cantidad y calidad.

Como se ve, una personalidad egocéntrica y rígida es la menos indicada para dirigir a un grupo o concretamente a un equipo. No basta saber dar órdenes, sino que es preciso tener la suficiente sensibilidad emocional para percibir los efectos que las órdenes pueden producir en el am -

biente del trabajo. Cuando el conductor propone cierta medida, nadie se anima a discutirle y si por casualidad lo intenta se le hace guardar silencio. Una organización autocrática contiene en su seno la semilla de su propia destrucción. Si el líder por cualquier circunstancia se retira definitivamente, los integrantes del equipo comienzan a disputarse el poder hasta que surge el nuevo dirigente; pero como nadie está acostumbrado a exigir sus derechos, termina el equipo disolviéndose lentamente, después de varios intentos inútiles por reorganizarlo.

3). LIDERAZGO PASIVO: También conocido como LAISSEZ-FAIRE (dejar hacer).-- La filosofía de este tipo de liderazgo consiste en dejar hacer para que las cosas se arreglen por sí mismas dentro de un liberalismo casi absoluto.

El líder pasivo en realidad no dirige sino que deja toda la responsabilidad a los subordinados, se caracteriza por su falta de organización. Su actitud es prácticamente pasiva, la de una especie de figura decorativa dentro del equipo. Pero no se trata de una persona incapaz, sino que carece de suficiente energía para asumir cualquier clase de autoridad sobre sus subordinados. Faltos de un verdadero líder, los subordinados hacen las cosas como pueden, sin control alguno, dentro de un ambiente caótico y confuso. Se pasan las horas discutiendo, pero sin llegar a actitudes agresivas. El peligro consiste en que algunos miembros se apoderan del control del grupo y se convierten en autócratas.

Se comprende desde luego que un equipo o grupo dirigido por un líder pasivo, está condenado al fracaso por faltarle una política unitaria, a causa de una conducción vacilante. El gran defecto de tal grupo es su ineptitud para realizar cualquier propósito. La iniciativa individual es ahogada y el progreso por lo general es nulo. El sentimiento general de falta de progreso tiende a convertir a los integrantes del grupo en desinteresados y apáticos.

4). LIDERAZGO PATERNALISTA: "El líder es amable, cordial, paternal; deja discutir pero al final expone sus opiniones de peso y terminantes que deben ser acatadas "para el bien de todos". Es como un buen papá que cuida de -

su "querido rebaño". Este tipo de liderazgo es efectivo en nuestras escuelas -- donde el maestro elige los textos, decide los objetivos de los alumnos, establece las reglas de conducta, protege al niño contra las consecuencias de decisiones erróneas. Pero en este tipo de grupo los alumnos no se desarrollan, no crecen; porque carecen de oportunidad de tomar decisiones y aprender de sus propios errores, es decir, para adquirir responsabilidades. El líder paternalista influye por su aire de protector y de experto. Se resiente si se le hacen observaciones o se discuten sus decisiones. En lenguaje popular podría decirse que maneja al grupo "por las buenas". La inmadurez genera paternalismo y el paternalismo genera inmadurez"³. Este tipo de liderazgo es bueno siempre y cuando sea ejercido por el maestro pero como el propósito del maestro será instruir a los niños para ejercer el liderazgo, no recomiendo que los líderes infantiles actúen paternalistamente.

5) LIDERAZGO PARTICIPATIVO: "En el grupo que actúa por PARTICIPACION, los miembros trabajan en conjunto para lograr elevada cohesión de grupo, se asigna la -- máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros , ninguno -- de los cuales es líder; todos los objetivos y actividades son elegidos por el -- grupo; se reduce a un mínimo la intimidación. Este tipo de estructura puede funcionar en grupos suficientemente maduros, experimentados, no así para los niños -- de la primaria que apenas se inician en este tipo de trabajo, para quienes se -- ría una buena meta llegar a practicar algún día el liderazgo participativo"⁴.

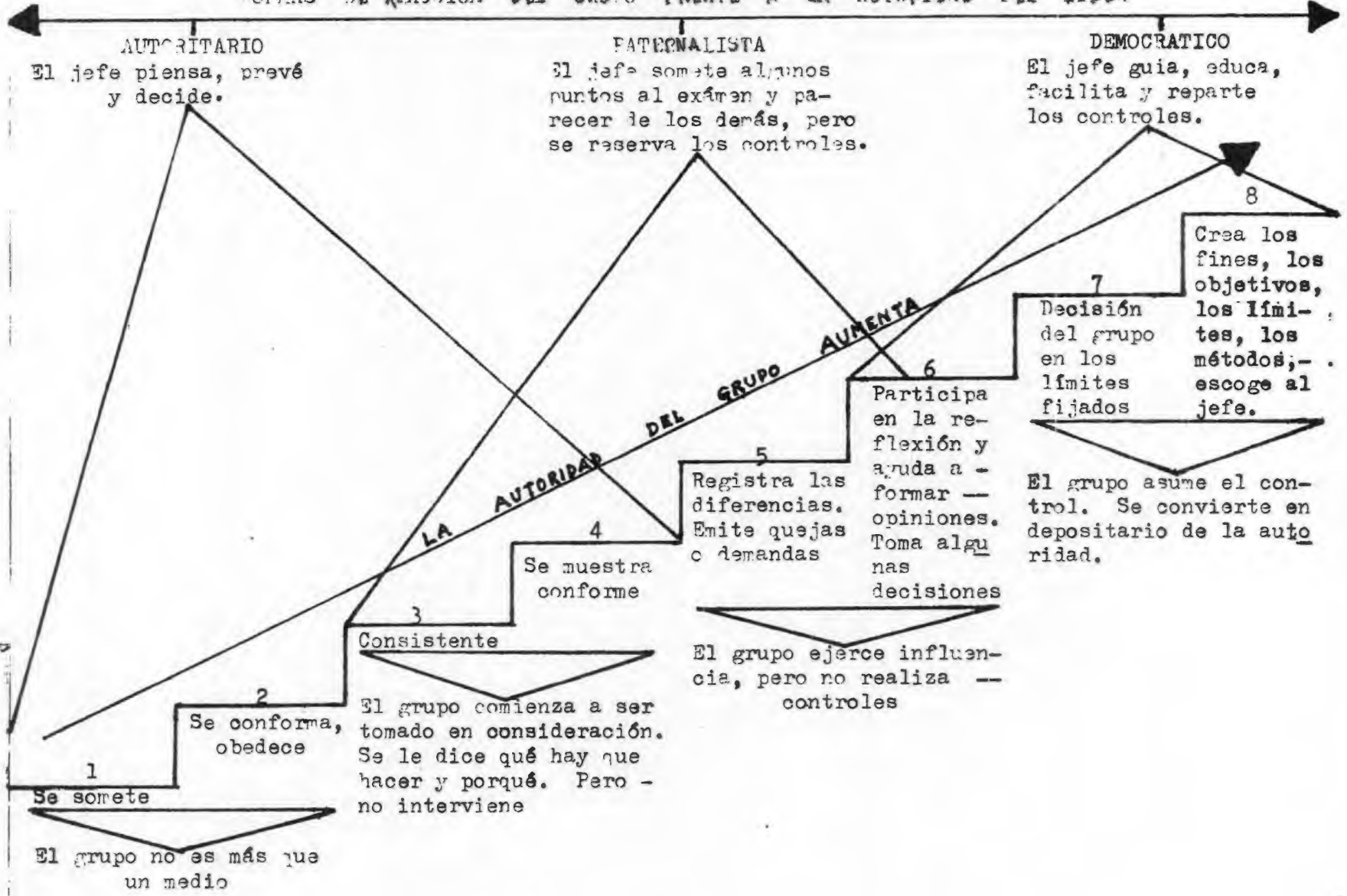
Todos estos tipos de liderazgo, y los dirigentes que los ejercen, con sus diversos matices que hemos mencionado, han sido observados y descritos por la mayor parte de los psicólogos al estudiar la organización de las masas en las más variadas tareas; por tanto no se trata de una clasificación arbitraria, sino que ésta responde a la realidad.

Veamos la reacción de las masas (grupos o equipos) frente a los distintos tipos de liderazgo. La gráfica fue realizada por Thomas H. Nelson (tomada de la Enciclopedia Técnica de la Educación. Editorial Santillana; Madrid 1972.- Tomo I Pág. 194).

3. Cirigliano-Villaverde, "Dinámica de Grupos y Educación". Editorial Humanistas; Buenos Aires 1976. Págs. 97 y 98.

4. Ibidem. Pág. 98.

FORMAS DE REACCION DEL GRUPO FRENTE A LA AUTORIDAD DEL LIDER



AUTOCRATARIO

El jefe piensa, prevé y decide.

PATERNALISTA

El jefe somete algunos puntos al examen y parecer de los demás, pero se reserva los controles.

DEMOCRATICO

El jefe guía, educa, facilita y reparte los controles.

LA AUTORIDAD DEL GRUPO AUMENTA

8

Crea los fines, los objetivos, los límites, los métodos; escoge al jefe.

7

Decisión del grupo en los límites fijados

El grupo asume el control. Se convierte en depositario de la autoridad.

6

Participa en la reflexión y ayuda a formar opiniones. Toma algunas decisiones

5

Registra las diferencias. Emite quejas o demandas

El grupo ejerce influencia, pero no realiza controles

4

Se muestra conforme

3

Consistente

2

Se conforma, obedece

El grupo comienza a ser tomado en consideración. Se le dice qué hay que hacer y porqué. Pero no interviene

1

Se somete

El grupo no es más que un medio

PERSONALIDAD DEL LIDER

En el año escolar 1976-1977, laborando en la Escuela Primaria Urbana Federal "Artículo 27 Constitucional" de Tlalmanalco, Edo. de Méx., recibí a mi cargo al Sexto Año. Desde un principio empezó a sobresalir por su vivacidad e inquietud una niña de doce años de complexión delgada, macilenta, y si se quiere, débil; tez pálida; nariz aguileña; ojos cafés, grandes y juguetones; boca grande; cabello largo y casi rubio; alta; de voz --- gruesa e imperativa; llamada a secas aún por sus más allegadas: CARMELA.

Invité a los niños a integrarse en equipos, y mientras casi todos se mostraban irresolutos para elegir a sus compañeros, esta niña se apresuraba como lo hace un niño cuando se lanza a la fruta de la piñata rota a es coger a sus compañeros que formarían su equipo, por fin escogió a 4 que jun to con ella harían en lo sucesivo un equipo de 5 niñas, lógicamente ella se puso al frente del equipo.

Era muy activa, jovial, vivaracha, extrovertida, desenvuelta, bas tante capaz, muy severa y también muy fácil de exasperar. Poseía un poder de dominio admirable, sin embargo lo atenuaba poseyendo también un poder de atracción como pocas personas lo tienen.

Ya en el trabajo cotidiano desempeñó con tanto celo su papel de lideresa que de inmediato se vieron los resultados: no permitía que los demás se metieran con sus compañeras de equipo, ni que se entrometieran en -- sus disposiciones o actividades, quien se atrevía a hacerlo, recibía una -- sarta de improperios y si la ocasión lo permitía, una golpiza de todas ---- ellas.

Tan rápido dió a conocer su carácter dominante, que cuando se eli gió al jefe de grupo, sus compañeras de equipo la propusieron como candidata, pero en el acto el grupo completo lanzó un coro de repudio, lógicamente Carmela no salió electa, pero esa actitud poca o ninguna mella le hizo, como que sabía que con jefe o sin él, ella de todos modos dominaría incluso - al grupo completo. Y es que hasta ese momento no poseía las característi -

cas de un auténtico líder, pues en ese caso hubiera gozado de la simpatía de -- todos, eligiéndola.

Desde el principio me llamaron la atención los movimientos de la niña. Porque no siempre el líder de un grupo de niños puede ser reconocido por una observación casual, en muchas ocasiones mediante un registro cuidadoso y prolongado de los sucesos permite tal reconocimiento. Algunas veces es el individuo modesto y tranquilo aquel que los demás respetan y siguen, pensé que esa actitud -- podía ser una manifestación pasajera, pues la capacidad y la tendencia al liderazgo es mayor o menor grado existe en todos los niños; sabemos también que -- "un individuo es un conductor o líder cuando sus ideas o acciones influyen sobre los demás"⁵, y supuse que este podía ser uno de esos casos.

Decidí observar más de cerca la conducta de Carmela, porque me quedaba maravillado de ver cómo con sólo una palabra, con un grito, o a veces con sólo -- un movimiento o una seña, sus compañeras ejecutaban una orden precisa. En su -- equipo imperaba una disciplina casi militar; nadie más podía ingresar o salirse de él, pretender salirse significaba cometer una especie de delito de deserción. Mientras en los otros equipos ya pensaban en reestructurarse, el equipo de Carmela permanecía cada vez más sólido y firme.

Me infiltré en sus decisiones y actividades aprovechando que yo sí -- podía hacerlo, con el fin de saber más sobre la personalidad de esta niña y así -- poder estar en condiciones de opinar sobre el líder en general. Quise saber -- qué poder ¿poder?, era el que obraba en ella para ejercer tanta influencia en -- sus compañeras, quienes le profesaban tanta obediencia. A veces me preguntaba: -- ¿O serán sus compañeras las que de consuno tengan un interés por permanecer -- unidas?; pero no, se veía muy claro que era Carmela la que influía con tal imposición, que no les quedaba más remedio que obedecer.

5. Beal-Bohlen-Raudabaugh, "Conducción y Acción Dinámica del Grupo". Edit. -- Kapelusz, Buenos Aires 1975. Pág. 32.

Intuí que esa actitud tendría sus raíces, y más bien este proceder de la niña fue la que me inspiró interés por todo lo referente al líder y su acción; canalicé, pues, mis investigaciones hacia sus orígenes; y es que es muy bueno que un maestro se informe de todos esos aspectos de sus -- alumnos, máxime cuando se encuentre con un niño que sobresale de los demás en cualquier aspecto, ya sea positivo o negativo. Al maestro le deben interesar estos fenómenos, porque conociendo los intereses, las necesidades o las inquietudes del niño, podrá organizar mejor sus estrategias de trabajo para alcanzar un óptimo resultado en este tipo de niños. Porque la observación de la conducta del niño, es decir, sus reacciones ante las influencias que sobre él se ejercen sistemáticamente realizada, da resultados satisfactorios, pero exige del maestro la capacidad de interpretarla con ecuanimidad, justeza e independencia de espíritu, así el maestro logrará que el niño se adapte al ritmo de trabajo del grupo haciéndolo participar activamente para su beneficio propio. Y es que el maestro no debe perder de vista que la educación del niño, según la moderna pedagogía, debe ser mirándolo como niño, con cuerpo y espíritu de niño, con necesidades y actividades propias de la infancia, pues las acciones ejercidas sobre el niño repercuten sobre la vida adulta, así que una actitud previsorá en el maestro tendrá a la larga sus repercusiones, pues todo lo que una vez obró sobre el espíritu o el cuerpo, deja su desarrollo imperecedero.

PERSONALIDAD DEL LIDER: Mi curiosidad me hizo pensar en los posibles orígenes innatos, porque el carácter casi siempre es hereditario; aunque también conviene saber que estas conductas pueden tener orígenes provocados.

Consultando a varios autores con el fin de conocer las distintas corrientes de opiniones sobre la personalidad del líder, pude sacar una conclusión general que aquí expongo: "La tendencia que los niños tienen por el liderazgo en mayor o menor grado, es una forma de manifestación de sus tendencias agresivas. En esa ansia por dominar que nos agujijonea desde que --

nacemos, a la solidificación de nuestra personalidad, y que desde el principio - choca con el mundo con obstáculos que nos ocasionan un sentimiento de desvalidez relativa"⁶. Si en este trance descubrimos que nuestra inferioridad coincide con nuestra configuración somática, se afirma y se acentúa esa pobre autoestimación - traduciéndose en el complejo de inferioridad. Cuando se hace más activo el sentimiento de inferioridad, ocasiona en el individuo un agudo sentimiento; la víctima tratará de sacudirse de él, ¿cómo?, eh ahí cuando surgen todas las posibles actitudes del sujeto, que son por cierto, muy variadas, reacciones que repercuten a veces en forma de lídereo.

En algunos casos por ejemplo, el niño trata de acaparar por entero el cariño y atención materna, reaccionando en forma violenta contra quien trata de tenderle un obstáculo, apenas puede calificarse de relación social su íntima - - unión emocional con la madre, pues en realidad es ella parte suya, prolongación de sí mismo.

Otras veces ve a su padre como líder o como héroe y reencarnará esa -- personalidad para suplantarle, por eso el líder de esta edad a veces choca con - el padre.

Adler asegura: "La tendencia al liderismo es la prolongación de un - - aspecto de la básica tendencia a la adaptación"⁷.

Es pues el liderazgo la forma externa y objetiva de la tendencia impositiva, en vista a la adaptación, que en el escolar sustituye a la forma subjetiva y egocéntrica del preescolar.

El escolar tiene amigos, pertenece a la familia y a sus condiscípulos - o vecinos. Su papel en el grupo es algo que cuenta y contará siempre en la estructura de su personalidad.

El liderazgo es una fuerza dinámica que puede ser reconocida, utilizada y que ocasiona problemas en cuanto influye en otras personalidades. El liderazgo se relaciona con las situaciones específicas del grupo:

6. Peinado Altable José, "Paidología". Editorial Porrúa; México 1969. Pág. 234.

7. Ibidem. Pág. 235.

no actúa en el vacío. En tanto que un niño dado es líder en un grupo particular, en otro no sobresaldrá, esto dependerá parcialmente de sus propias habilidades y en parte de estas habilidades comparadas con el grupo como un todo. Un niño con alto cociente intelectual por ejemplo, no puede sobresalir como líder en el juego de pelota; pero en la escuela o entre aquellos que están más cerca de su inteligencia, puede ser aceptado como líder.

En un grupo de niños deben existir desde aquellos que raramente influyen en sus asociados, hasta los pocos que persistentemente lo hacen. Este tipo de distribución debe ser esperado, puesto que la capacidad del líder parece descansar sobre rasgos tales como la inteligencia, la fuerza moral, apariencia personal, agilidad y otros rasgos inherentes. "Aunque los rasgos no deben ser considerados como cualidades estáticas que en cada personalidad parecen inalterables en cualquier ambiente, generalmente representan tendencias, hábitos y actitudes características en los individuos en varias situaciones"⁸. Las más grandes diferencias se notan entre los niños y las niñas, lo cual es una prueba de la consistencia de los rasgos.

Con referencia a los rasgos Drake nos dice lo siguiente:

- "a) El liderismo depende de factores personales internos, no siendo por tanto el resultado de fuerzas ambientales exclusivamente!"
- b) Todos los rasgos suelen ser de igual importancia en los niños que en las niñas, excepto los de: "confianza en sí mismo", "sociabilidad" y "voluntad de poder" en los cuales las niñas suelen dar resultados más altos que los niños.
- c) Los más importantes rasgos que se encuentran en correlación positiva con el liderismo son: originalidad, sentido común, buen humor, estabilidad emocional, autoconfianza, tacto, persistencia y deseo de sobresalir.
- d) Los rasgos negativos respecto al liderismo son: cóleras repentinas, presunción, introversión, egoísmo, escasa estabilidad anímica, melancolía ocasional y exitabilidad"⁹.

8. Enciclopedia Ténica de la Educación, Editorial Santillana. Madrid 1972 - -- Tomo I, Pág. 192.

9. Peinado Altable José, "Paidología". Editorial Porrúa. México 1969; - - -- Pág. 239.

Interpreto, por la bibliografía que encontré sobre este asunto, que un niño con deseos de liderar, no debe ser detenido por el maestro, como tampoco dejarlo al abandono; en todo caso conducirlo de la mejor manera, con paciencia y cuidado, para hacer de tal niño(a) un auténtico líder, "porque esos niños con capacidad natural para liderar lo hacen intuitivamente",¹⁰ y un liderazgo ejercido en esas condiciones sólo servirá para sus intereses personales que no le traerán provecho alguno ni al grupo subordinado ni al maestro; sin embargo la intervención atinada de éste en la conducta del líder, es importante para consolidar su personalidad.

CARACTERISTICAS DEL LIDER: Para que el maestro sepa transformar al líder para hacerlo idóneo al grupo, debe conocer las características que éste debe reunir y ellas son:

"PODER DE DOMINIO: Muy necesaria esta característica porque mientras un niño no tenga ese "gusanito" que lo mueva a mandar, dirigir, conducir, animar, muy difícilmente va a poder desempeñar su papel por más empeño que se proponga en hacerlo líder, es decir, que es el niño de quien debe salir ese deseo espontáneo de servir a sus compañeros, y al niño a quien le nazca ese deseo es porque dentro de su yo se siente seguro de que va a poder dirigir a sus compañeros. Debe haber esa confianza en sí mismo, esa voluntad de poder o poder de dominio".

"ACTIVIDAD: Se requiere la actividad para que el trabajo se productivo en todo momento, pues de nada le serviría a un niño dominar a sus compañeros si no aprovecha para ponerlos a trabajar, pero para que un individuo logre hacer trabajar a sus compañeros, él mismo debe ser lo bastante activo, lo bastante persistente, como para que aquellos tengan siempre a quien emular."¹¹

10. Rice A. K., "Aprendizaje de Liderazgo", Editorial Herder, Barcelona 1977 -- Pág. 243.

11. El Sol de México (Edición de Mediodía) México, D. F., 13 de junio de 1978. Pág. 4

ENERGIA.- También se requiere en el líder cierta energía para hacerse obedecer, porque puede encontrarse con compañeritos que se quieren -- sentir superiores a él, c encontrarse con aquellos que aún tienen ese ego - centrismo muy arraigado o porque tienen prejuicios acerca de la conducción- u otros males emocionales que deforman tanto la personalidad y la conducta- del individuo, para este tipo de niños se necesitan otros con firmeza en -- sus decisiones, con energía; así deberá ser el líder.

EXTROVERSION.- Un niño extrovertido tiene facilidad casi para todo: para hablar, hacer una petición a sus mayores al frente de sus compañeros, para platicar, para exponer, para exaltar, para defender o defenderse, para explicar, para dialogar, para convencer, para persuadir a los demás; - porque hay ocasiones en que el líder tiene que tomar una decisión y ver que se cumpla aún cuando sea contra la opinión de los demás; pero cuando es posible persuadir a los hombres en vez de darles ordenes, cuando se les puede hacer sentir que han tomado parte en la preparación del plan, acometen la - tarea con entusiasmo y comprensión. Y un niño con estas cualidades, le -- será de suma facilidad ponerse al frente de un grupo.

CAPACIDAD.- Es importante, y más que importante, necesario, que - el líder cuente con esta característica, porque él mismo necesita planear - sus actividades, conocer a sus compañeros, conocer sus gustos, inclinacio - nes, habilidades, etc.; así podrá comisionarlos a determinadas tareas, to - mando en cuenta sus cualidades; esto lo podrá hacer sólo si es capaz de for marse un juicio acerca del trabajo y del material con que cuenta.

SIMPATIA.- Al líder de nada le serviría tener las características antes citadas si no cuenta con la simpatía de sus compañeros, esa simpatía- cuando la hay, se transforma en aceptación y aprecio, y a sus compañeros no se les dificultará acatar lo dispuesto por él, además de que más fácilmente lo seguirán y hasta lo apoyarán en sus decisiones.

RESPECTO HACIA LOS DEMAS.- El respeto por los demás es esa disposición que tienen los líderes a aceptar a sus compañeros tal y como son, esto es, con sus virtudes y defectos, con sus flaquezas y debilidades, con sus - capacidades e intereses. El líder respetuoso tomará en cuenta las ideas - de los demás, oirá con atención a sus compañeros, sentirá por todos el mismo interés, la capacidad en uno y la incapacidad del otro la verá con la -- más límpia naturalidad, será comprensivo en estos casos.

EQUILIBRIO EMOCIONAL.- Tal vez tenga esta característica otro nom bre, pero lo importante es describir los rasgos; al líder le es necesario - ser equilibrado porque los extremos son malos, con un líder demasiado rígido o enérgico tal vez sus compañeros se sientan coaccionados y no trabajen con esa espontaneidad que debe existir en todos los miembros; por el contra rio, si es demasiado complaciente, permisivo o paternalista, sus compañeros no trabajarán al máximo que deben rendir y todo se convertirá en un caos en el equipo. No deberá exasperarse con facilidad porque la cólera es nociva para todo trabajo. Tendrá una tendencia centrada. No se sentirá supe -- rior a ninguno, su papel será el de promover y estimular el trabajo sin pre juicio o complejos de ninguna clase.

TACTO.- El tacto lo usará para considerar con todo detenimiento - el carácter o los intereses de cada uno de los miembros; pues a veces se dá el caso que a un niño aunque sepámos cuales son sus inclinaciones, no le da mos la comisión que puede desempeñar mejor por tenerle preferencias a otro niño; otras veces el líder querrá obligar a cierto compañerito a realizar - tal o cual acto, dando lugar a una fricción entre ellos, el líder obrará -- con energía pero usando la persuasión para no herir los sentimientos de sus colegas.

DEMOCRACIA.- Debe existir la democracia para que el líder no sea el único que acapare el dominio del equipo, deberá considerar en todo momen to las intervenciones de sus compañeros e incluso los estimulará para que - éstos las emitan. Permitirá que todos participen con lo que esté a su al

cance y en el momento que surja alguna idea, sugerencia, proposición o deseo de orientar a sus compañeros, el líder está obligado a brindar esa oportunidad a -- sus compañeritos. Puede incluso invitarlos a que realicen este tipo de actividades porque pueden servirles a los demás como fogueo para futuras ocasiones. Además agregaré que es deber de todos los miembros desempeñar funciones de liderazgo de vez en cuando, pues si algún día hay necesidad de que el líder esté ausente, éste confía en la capacidad del grupo y entonces existirá una auténtica demostración.

"CONSAGRACION DESINTERESADA: Cuando un líder tiene una tarea entre manos, es natural que debe tener cierto amor propio y hasta cierto orgullo justificable de su obra; pero este amor propio u orgullo, debe prevalecer sobre toda -- consideración personal, además de que debe reconocerles públicamente el mérito de sus triunfos a sus compañeros."

"FORTALEZA DE ESPIRITU: Es la capacidad de permanecer erguido ante la adversidad, de levantarse después de la derrota para entrar nuevamente en combate, de rectificar los errores y seguir adelante hasta la meta final, que no se deje anonadar por las burlas de los cínicos y los cobardes; todo el que permanezca fiel a un ideal noble y sea considerado con los demás, es en esencia, un líder."¹²

Max Weber sociólogo alemán, autor de estudios sobre las clases sociales, tras sus estudios realizados en éstas, nos hace una aclaración: "no se acepta que existan unas cualidades específicas para el líder, ya que la personalidad del conductor varía en función de las características del grupo y de los objetivos que pretenda. El mejor líder es aquel que proporciona mayor bien a un grupo de personas. De ahí que la eficiencia de la autoridad no depende primordialmente de las características personales del dirigente, aunque en teoría sea ésta -- una tesis muy atractiva, sino también del MODO en que ejerce sus funciones de -- dirección. La facultad pues, para ejercer la autoridad no es algo innato en el individuo, sino que puede aprenderse con la práctica."¹³

12. El Sol de México (Edición de Mediodía) México, D. F., 13 de junio de 1978. Pág. 4.

13. Enciclopedia Técnica de la Educación, Editorial Santillana; Madrid 1972, Tomo I Pág. 192.

C A P I T U L O I I

TONICA DEL MAESTRO EN EL TRABAJO GRUPAL

1. ORGANIZACION: Sabemos que la sociedad moderna, cada vez con más -- frecuencia, incorpora a su dinamismo a grupos de personas unidas con fines laborales, recreativos, culturales, políticos, etc. Por esta razón el sistema democrático basa sus raíces en la colaboración de todos los integrantes en todos los grupos. "Conseguir que el grupo se organice, sea productivo y alcance sus propios objetivos, así como hacer que cada integrante colabore al máximo, es función del conductor y de los métodos empleados."¹⁴ Porque el maestro que sólo -- improvisa o sólo se guía por su sentido común, jamás verá el éxito como resultado final. El éxito lo alcanzará cuando siga los pasos técnicamente necesarios -- y recomendables.

Para que ello sea posible, se requiere organizar primeramente todo el trabajo, comenzado por el grupo; "porque el maestro responsable, digno y DEMOCRATA le importa sobre todo desenvolver, al máximo posible, los poderes físicos, -- mentales y sociales de sus alumnos. Está interesado no tanto en que "aprendan -- mucho", sino en formar personas eficientes desde todos los ángulos individuales -- y sociales".¹⁵ Ahora estimula y guía a sus alumnos a fin de que aprendan haciendo, actuando, pensando, resolviendo problemas. Su enseñanza es funcional y está al servicio de los intereses de la vida. No actúa como un autócrata, sino como un demócrata convencido, se interesa por conocer a sus alumnos.

Se preocupa por organizar los grupos con los cuales trabaja, porque -- donde no hay organización reina el caos; que sin ella no es posible la eficiencia. En toda comunidad deben imperar principios organizativos que garanticen -- mejor los fines de su existencia. El maestro deberá sugerir, estimular la aplicación de fórmulas diversas de actividad y ordenamiento de la escuela y no imponer dogmas ni preceptos como fórmulas insuperables.

14. Luis Guzmán García-Ma. Alicia Puente de Guzmán, "Desarrollo Personal-Integración Comunitaria"; Ediciones Contraste, México 1977. Pág. 12.

15. Mastache Román Jesús, "Didáctica General". Editorial Herrero; México 1973. Págs. 125 y 126.

La organización democrática del grupo no debe predeterminarse; el descubrimiento de la organización más adecuada se infiere del análisis de los siguientes factores: a) Los principios de la democracia; b) características psicobiológicas y sociales del escolar; c) el tipo de organización de la escuela.

Casi la totalidad de las actividades escolares admiten y reclaman prácticas democráticas como las siguientes: la libre emisión del pensamiento, el respeto a las convicciones de los demás, la resolución de problemas que afectan al grupo, la ayuda mutua, la elección de los miembros de organismos tales como comisiones, comités, equipos, etc.

La práctica de la democracia escolar requiere, ante todo, maestros democráticos que la vivan en cada uno de sus actos.

Es deseable y ventajoso que en cada grupo se integren, mediante procedimientos democráticos, algunas comisiones, tales como: de aseo, de puntualidad, de ahorro, de la cooperativa, etc.

Una medida organizativa del maestro consiste en conocer a sus alumnos: intereses, aptitudes, necesidades y experiencias. Sin un mínimo de estos conocimientos la formación eficiente de las nuevas generaciones resulta imposible. ¿Qué maestro puede ser guía y consejero de criaturas que desconoce?

El desconocimiento de las necesidades y problemas infantiles, convierte a la escuela en un recinto amurallado y a la enseñanza en una rutina indiferente a la vida palpitante del momento y del porvenir. Por eso existe la necesidad apremiante de constituir el ambiente material, intelectual y social favorable al desenvolvimiento de los escolares. La escuela debe ser una comunidad activa y dinámica, democrática y alegre. Para lograrlo es indispensable el previo o por lo menos simultáneo acondicionamiento; por tal entendemos un local adecuado, personal competente y capaz, ambiente cultural saturado de ideales y valores constructivos. En las escuelas democráticas, el niño o el joven querrán permanecer en ellas, actua-

rán noble y positivamente. Las escuelas deprimentes y desoladas, maltrechas y sucias, el personal incomprensivo y el ambiente social y cultural mezquino, son una constante y eficaz invitación al desaliento, a la rebeldía y a la transgresión.

Es bueno también que un maestro dentro de sus estrategias organizativas: "Elabore un plan breve de lo que piense hacer, incluyendo motivos y finalidades, técnicas, horario flexible, lugar, etc. Converse con los alumnos y explíqueles a grandes rasgos lo que piensa hacer, porqué y para qué, invítelos a participar en la formulación de objetivos".¹⁶

En resumen, todas estas medidas organizativas se hacen con el fin de crear previamente un clima adecuado para evitar fracasos.

2. INTEGRACION Y FASES DE LOS EQUIPOS: La formación de los grupos es todo un acontecimiento para los niños. Le da color a la vida escolar de todos los días. Provoca excitación y expectación. Desde un principio se pone de relieve que estamos en pleno momento de activar la clase.

Ahora bien, ¿cómo se llevará a cabo la formación de los grupos?, "Es difícil establecer una regla universalmente válida, a no ser la de que los niños deberán agruparse dentro de lo posible, según sus propios gustos. Factores exteriores serán codeterminantes si se trata de una escuela bien organizada o poco dividida, de qué tipos de asientos disponemos, etc., a veces será suficiente dar a los niños el permiso de sentarse juntos como quieran!"¹⁷ pero procurando que los equipos queden integrados por 4 niños o 5 como máximo.

Ya que pensamos hacer funcionar los equipos, en la enseñanza, como comunidades de trabajo, conviene que influyamos en su composición, más aconsejando que mandando, pero con insistencia si no queda otro remedio.

16. Cirigliano-Villaverde, "Dinámica de Grupos y Educación"; Editorial Humanitas; Buenos Aires 1976. Págs. 89 y 90.

17. Frey Gerhart, "El Trabajo en Grupos en la Escuela Primaria"; Editorial - - - Kapelusz, Buenos Aires 1974. Págs. 4 y 5.

Porque resultará ventajoso si en cada equipo tenemos a algunos alumnos con inclinaciones hacia diferentes actividades (dibujar, escribir, redactar, - - pintar, recortar, manejar algún instrumento o herramienta, etc.); ésto aunque no siempre es posible, ayuda a que la conducción esté difundida, es decir, que cada integrante es un conductor en potencia cuando contribuye a una idea, siempre que es necesario en un momento particular. El liderazgo se transfiere de un miembro a otro en el momento que contribuye en el proceso de lograr las metas del grupo. Esto creo yo es una auténtica democracia.

Para el maestro siempre es interesante saber cuáles niños gozan de la simpatía de los demás, pues no siempre son aquellos que él aprecia más.

Naturalmente habrá pequeñas dificultades en cada elección. La división siempre deja algún resto. Uno u otro estará insatisfecho, habrá que alentarlos, a veces hasta recurriendo a nuestra autoridad. Por ello el maestro debe estar presente en la constitución interna de los equipos.

Ahora bien, el maestro debe tener presente que cualquier asociación -- pasa por cuatro fases,¹⁸ que debe conocer para conducir el equipo de acuerdo a la fase en que se encuentre:

PRIMERA (fase de formación): El profesor es quien ha de procurar crear los vínculos afectivos y efectivos entre los miembros del equipo. Bien sabido es que los niños también tienen sus simpatías y antipatías; disponen de amigos con los cuales prefieren jugar, salir, planear proyectos. Así mismo miran a otros con -- cierta reserva, indiferencia, y a veces, con manifiesto rechazo. Este hecho sugiere la necesidad de concederles la mayor libertad para formar los equipos según sus propias inclinaciones afectivas.

18. Tomadas de la Enciclopedia Técnica de la Educación, Editorial Santillana; -- Madrid 1972. Tomo I Pág. 420

Es un principio que cae dentro de los derechos del individuo, como persona-cuya dignidad debe cultivarse desde la infancia. La imposición es un ultraje, una ofensa cargada de injusticias para el niño, a quien, como se ha visto, afecta profundamente. En este sentido, y con una dosis de pesimismo cabe preveer desagradables consecuencias. De un modo inmediato, el niño se retira, se resiste a participar en las actividades del grupo cuyos componentes le han sido impuestos. Y con miras al futuro es posible que caiga en una especie de aversión a los sujetos de cualquier esfera social a que se ha de incorporar.

Estas observaciones ponen en relieve la necesidad de que el maestro se abstenga de intervenir en dicha selección. Parece que su papel se limita exclusivamente a evitar que tales equipos queden integrados con escaso número de niños o exceso de ellos. Sin embargo, una vez integrados esos equipos, una de las tareas más nobles del profesor, es enseñarlos a convivir, pues los niños que hasta ese momento no sean amigos, pueden serlo, siempre que el niño tenga una actitud de apertura hacia los demás. Cada maestro por consiguiente, ha de velar por un acercamiento efectivo entre los miembros de la pequeña sociedad que dirige. De ahí que el problema planteado por la elección de los miembros de los equipos se puede resolver inteligentemente. Aunque es la situación la que dicta soluciones, puede afirmarse que no tendrá dificultades si sabe respetar a sus alumnos. Desde el momento que someta a votación sus proyectos y se manifieste democrático en sus decisiones, los niños aceptarán de buen grado cualquier indicación que les haga.

Aún así, debe conocer a los escolares, intentar averiguar con antelación los sentimientos de simpatía y antipatía que cada uno tenga respecto a sus camaradas. La observación, las técnicas sociométricas, el contacto cotidiano, etc., son medios para descubrir la aceptación y el rechazo entre los niños. En repetidas ocasiones el docente se verá impulsado a buscar las raíces de una indiferencia unilateral o mutua, un aparente odio entre sus alumnos. De este modo desempeña el papel de psicólogo, padre y --

amigo, funciones verdaderamente difíciles y fatigosas, porque son funciones de socialización, de democratización, de humanización de las generaciones jóvenes.

SEGUNDA.- (fase de cohesión): Se delimitan los papeles y cada uno encara su responsabilidad. El maestro ahora personifica la función de consejero, -- orientador de las tareas planeadas; ayuda a la realización de éstas, y estimula la participación de todos y cada uno de los componentes, según su misión. Este es un momento vivo y lleno de dificultades para el profesor -- que carece de experiencia; tropezará con niños egocéntricos que se empeñarán por hacer las cosas a su modo y manera, y con otros, agresivos que tienden a eliminar a los demás y conducir la marcha del grupo según sus caprichos. Asimismo, descubrirá niños ensimismados que se dejan llevar y aceptan cualquier puesto. Pero ahí estará él, para estimular a unos y comprender a otros, moderándolos. Es éste, en realidad, un momento inevitable en el crecimiento del grupo, el cual debe ser superado si ha de alcanzar la fase de madurez.

TERCERA.- (fase de madurez): Aparecerá el equipo como una comunidad, constituida por individuos que conocen su tarea, que se aceptan mutuamente e intervienen de modo colectivo. Ahora se torna más fácil la dirección del -- maestro, pues se limita a la ayuda y control. Sin embargo, es aquí donde el docente ha de estar de nuevo alerta, pues la inestabilidad, tan característica en el niño, le conduce a la búsqueda de actividades desconocidas, -- no podemos esperar haber creado, con la elección, una situación estable por algún tiempo prolongado. Grupos que tal vez en un principio se formaron -- con verdadero entusiasmo, pueden entrar en crisis a los pocos días. Los niños ya no se avienen. La amistad se ha trocado en enemistad. Uno y -- otro declara que le es imposible permanecer en su grupo. Estos son los -- primeros síntomas de que el equipo quiere disolverse.

CUARTA.- (fase de disolución): Se trata ahora del último momento de la vida del equipo, que progresivamente va perdiendo el entusiasmo anterior. Es evidente que cualquier tentativa por prolongar su existencia será vana, los niños se dispersarán e intentarán encontrar nuevos ambientes. Como maestro, uno tiende a reaccionar con indignación frente a tales trastornos. No obstante, son precisamente ellos los que nos brindan la oportunidad de seguir nuestras intenciones educativas, no accederemos pues, de manera alguna, al deseo de los niños disolviendo al grupo en que hayan surgido dificultades. Hablaremos a solas con los miembros de ese equipo, dilucidando con ellos los contratiempos existentes, y si fuere necesario ayudaremos a quien corresponda para que vea lo equivocado de su conducta. No es fácil conseguir que los niños busquen errores en ellos mismos, pero podemos esperar -- prestarles un importante servicio si paulatinamente los educamos para que adopten tal actitud. El hombre es un ser pendenciero, rápidamente se irrita, se siente atacado y cree tener que devolver el golpe. La capacidad de la convivencia pacífica puede adquirirse, en el grupo se desarrolla por el permanente ejercicio, los niños colaboran en esa educación, rechazan al perturbador. También están dispuestos a reconocer rasgos tales como el de sociabilidad, la tolerancia, la autocrítica y la consideración, y tratan de adquirirlos, quisieran ser leales, buenos compañeros, serviciales, pero es necesario despertar el gusto por esas virtudes, no lo encuentran por sí solos, conviviendo con el grupo experimentan su valor día con día.

Por ello, la actitud más adecuada que puede adoptar el maestro es la de reorganizar los grupos, cambiar el programa de actividades, variar -- los miembros; en cuanto a esto último haré la aclaración de que los cambios demasiado seguidos no surten ningún efecto vivificante, traen más bien intranquilidad y fomentan la inclinación infantil a la inestabilidad.

Es más, como fruto de mi experiencia puedo aconsejar que no es nada desfavorable conservar los grupos durante todo un año; si en renglones -

anteriores recomendando reorganizar los grupos, cambiar el programa de actividades y variar a los miembros, eso lo hará el maestro únicamente cuando a pesar de todos los esfuerzos por mantener la unidad, no sea posible ya sostener la misma estructura.

Con todo, no es necesario que los grupos permanezcan rígidos e -- inalterables en todo sentido. De vez en cuando formaremos grupos ocasionales, compuestos con alumnos de varias mesas, puesto que tal vez una tarea particular requiera determinadas aptitudes o inclinaciones.

3.- EL TRABAJO POR EQUIPOS: Hemos expuesto con extensión la naturaleza, el carácter y la mecánica del grupo democrático formal. Hemos formulado muchos juicios de valor, hagámos ahora algunas consideraciones con respecto al trabajo grupal propiamente dicho.

Constituye el trabajo por equipos una técnica de aprendizaje en la que el grupo de alumnos se reúne para intentar el dominio cognoscitivo de un tema, contribuyendo cada cual con sus recursos personales. Es, ante todo, una forma de colaboración intelectual, de la que, sin embargo, se debe siempre descartar la rivalidad, sea entre equipos, grupos o escuelas, y hasta entre individuos. En la técnica de equipos sólo se debe buscar la cooperación y la ayuda mutua, porque éstas llevan a conseguir un mejor -- aprendizaje. Se trata, en definitiva, de un cambio profundo en la dinámica escolar que afirma la capacidad de los alumnos para un aprendizaje en colaboración, ya que son ellos mismos los portadores propiamente dichos de la formación didáctica. La técnica de equipos puede ser aplicada en todo sistema didáctico y en todo tipo de escuela. Este tipo de enseñanza necesita de una preparación previa de los alumnos, no puede introducirse "de golpe y porrazo" porque frenan o desaniman a muchos educadores; sin embargo el maestro que planea detenidamente su trabajo y persevera en estas tareas, puede recoger abundantes frutos.

Un planeamiento sugerido por la Enciclopedia Técnica de la Educación (Editorial Santillana, 1972. Tomo I Capítulo VIII), sobre la técnica de equipos exige:

1. Constitución de los equipos. Que puede ser impuesta o insinuada por el maestro, o bien fruto de una elección libre entre los alumnos. De estas tres formas la última es la que ofrece mejores resultados.

2. Flexibilidad con respecto a la vinculación al grupo. Para -- que los niños puedan pasar de uno a otro equipo hasta encontrar el puesto -- idóneo. Las expulsiones por parte de los propios compañeros deben estar -- controladas por el maestro.

3. La elección de un jefe de equipo. Debe ser realizada por los propios alumnos. El nombramiento que pueda hacer el maestro no suele -- coincidir con el deseo general de los niños. Si el docente impone como je fe al alumno que considera más idóneo, puede incurrir que los escolares no le acepten como tal, con el consiguiente perjuicio para las tareas del equipo y para la enseñanza.

4. Un trabajo que hay que realizar. Que puede ser elegido por -- el maestro, elegido por los alumnos, o elegido por el maestro de entre las propuestas de los alumnos.

5. Un mobiliario escolar. Ligero y funcional, que puede desplegarse según convenga a las actividades del momento.

6. Libertad de acción para los alumnos. Aunque siempre bajo la discreta supervisión y guía del maestro, quien actuará como un miembro más del equipo que procura hacerse valer por sus conocimientos y madurez, pero sin inoponer su autoridad bajo ningún pretexto.

Cuando el trabajo ya está en plena ejecución, puede proponerse pe riódicamente la realización de trabajos colectivos en grupos que se reúnan de un modo espontáneo, sobre algún tema elegido por ellos mismos de acuerdo con el profesor. La realización de este tipo de trabajo obliga a cada --- alumno a tomar más estrecha conciencia de su responsabilidad, en cuanto que acepta una parte del trabajo común.

Una vez dentro del grupo, cada alumno debe especializarse en la tarea concreta según las aptitudes que posea: uno será el dibujante o rotulador, otro el redactor, otro el que busque información, etc. Naturalmente la elección del coordinador o jefe debe ser una decisión libre y espontánea de los componentes del grupo. En cualquier caso es muy importante que el profesor no imponga sus puntos de vista, sino que oriente y sugiera. De este modo se conseguirá un mando adecuado para el equipo y una verdadera división de funciones dentro del grupo.

Es el equipo de trabajo el grupo que verdaderamente realiza las actividades más importantes en el proceso educativo institucionalizado. Está constituido por pocos alumnos.

Es preciso, no obstante, señalar un hecho, que no puede desvirtuarse en el trabajo por equipos, el cual tiene sentido en y para la clase, es decir, que si el equipo no expone o informa al resto de sus compañeros sobre los resultados del trabajo efectuado, el valor de éste quedará un tanto mitigado: Porque no es sólo el profesor a quien hay que dar el resultado, sino al resto de la comunidad escolar que se beneficiará con la transmisión y que aportará sus elogios o su crítica, siendo esta comunicación una fuente de estímulos y motivación para todos los grupos.

Los propios alumnos, componentes del grupo, son quienes deben adquirir formación por sí mismos a través de un material de trabajo bien seleccionado; quienes tienen que vencer las dificultades que trae consigo el estudio, la investigación, la búsqueda bibliográfica y el acopio de datos. Por tanto el trabajo por equipos ya no se concibe como una serie de ejercicios o aplicaciones, sino como una elaboración seria.

4. LA DISCIPLINA EN EL TRABAJO POR EQUIPOS: Una escuela donde el niño ha de desarrollarse libremente y utilizar sus fuerzas con alegría, no tolera las sanciones, pero en gran medida de ellas depende la disciplina y el orden. La cooperación en los grupos, el trabajo individual libre, requieren buenos modales, pero si fuere necesario el surgimiento de las san -

ciones, serán más bien impuestas por el mismo equipo, el líder en éste caso está en la mejor oportunidad de desempeñar su papel. No podría por ejemplo permitirle a cualquiera de sus compañeros, establecer contacto con el vecino, si no supiera bajar la voz, moverse quedamente, en fin, mostrar un comportamiento tal que no moleste a los demás del equipo en su trabajo.

La disciplina, sin la cual el trabajo en grupos sería inimaginable, no es tan difícil de lograr como a veces se teme, la buena predisposición de los niños facilita considerablemente la tarea, de buena gana se someten a un orden en que se sienten bien. En poco tiempo comprenden que la formación de equipos y la intercomunicación entre ellos sólo son posibles si cada uno se domina.

Es cierto que esta comprensión sola no basta para crear la disciplina, los buenos propósitos se olvidan. El susurro en la mesa se convierte en un hablar a media voz, aquí y allá las voces se levantan para hacerse escuchar y surge el ruido. Algunos niños carecen evidentemente de la capacidad de controlarse a sí mismos, ni se dan cuenta cómo molestan, no tienen oídos para los sonidos que emiten, creen portarse bien cuando en realidad producen una excitante intranquilidad. El papel del líder en primera instancia será corregir tales fallas, si no se tuvo éxito, en última instancia será el maestro con su intervención quien ponga el orden aconsejando a los niños que el líder elegido por ellos, tiene la autoridad suficiente para imponer el orden en el equipo, esta intervención del maestro deberá tener un efecto inmediato, de no ser así, posiblemente necesiten que el maestro actúe con más severidad y éste no vacilará en hacerlo; el equipo se somete.

Pero en otras medidas podemos esperar efectos más duraderos, es cuestión de practicar pacientemente la buena conducta, dos o tres veces intentemos colocar las sillas (bancas, etc.) en círculo, hasta que finalmente consigamos hacerlo sin ruidos molestos, aprendámos a desplazarnos silenciosamente en el salón, a abrir y cerrar cuidadosamente la puerta. El esfuerzo dedicado a tales ejercicios dará sus frutos.

Poco se favorecería la tranquilidad en el aula, si el maestro mismo -- hablara en su tono ruidoso, las llamadas al orden con voz estentórea no crean -- un verdadero silencio; al conversar con los alumnos debemos poner en práctica -- la consideración que exigimos en la clase.

Pero tampoco espere el maestro una disciplina completa y absoluta, -- puesto que un grupo privado definitivamente de la capacidad de portarse como una pandilla de niños traviesos, habrá dejado de vivir. Por eso, jamás estamos a -- salvo de sorpresas desagradables. ¡No nos desilusionemos cuando se produzcan! -- Los niños suelen tener reacciones repentinas que los hacen inquietos temporalmente, no hay cosa más natural. "Muchas veces el grupo puede pasar por una temporada corta en que se porte a las mil maravillas, que de seguro sorprenderá al maestro, pero no estemos tan confiados, porque tras esa temporada puede venir otra -- en la que los niños se conviertan en una orda de salvajes indómitos, ya sea en -- nuestra presencia, ya en la de otro maestro. Si en tal caso nos ofendiéramos, -- sería señal de que nos falta el aplomo de educador. Tal comportamiento de los -- niños no se debe a que nos hayan arrebatado el fruto de nuestros afectuosos es -- fuerzos; no es que los niños ingratos hayan arrojado de sí lo que tan paciente -- mente les hemos enseñado, probablemente su buen ^{humor} habrá sido la causa del alborozo. Que en tantos casos han hecho esfuerzos por cumplir con nuestros deseos, en el -- fondo no comprenden nunca del todo la importancia que tienen para los adultos -- cosas tales como orden y tranquilidad." ¹⁹ Una casa donde reina la alegría, será siempre más ruidosa que un recinto de tristeza.

Con estas observaciones no queremos dar lugar a dudas de que siempre -- hemos de tratar de lograr una disciplina satisfactoria. Sólo quiero sugerir que nadie debe desesperarse cuando los niños se comporten como niños.

19. Frey Gerhart, "El Trabajo en Grupos en la Escuela Primaria"; Editorial - - - Kapelusz, Buenos Aires 1974. Pág. 84.

Es un hecho que dificulta el comienzo del trabajo si los niños -- acostumbrados a entrar en las aulas estrepitosamente y gritando después del recreo para continuar ahí la batahola; la energía del líder de cada equipo entra aquí en acción para tranquilizar los ánimos una y otra vez, debiéndose perder tal energía para el trabajo.

Frecuentemente algunos niños llegan voluntariamente a la escuela para trabajar en una interesante tarea de equipo o individual, no siempre es posible vigilarlos, ¿habrémos de dejarlos solos?, cada caso debe decidirse por separado, porque todos hemos observado que la buena conducta se conserva mientras los niños estén ocupados; por eso, si el maestro le conoce al niño (o al grupo) capacidades autodisciplinarias para el trabajo, no tendrá empacho alguno en dejarlos sólo donde ellos lo soliciten, para eso está el líder, para auxiliar al maestro ejerciendo un mando dentro del pequeño grupo.

La ocupación, es por sí misma, un excelente medio de disciplina, sobre todo cuando se le considera como una distinción, ya señalamos que muchos niños llaman desagradablemente la atención en la escuela sólo porque no tienen otra posibilidad de destacarse. El deseo de figurar se convierte en el hazmerreír del grupo. Muchas veces se trata de alumnos menos dotados que no logran descollar por sus progresos; en el grupo tienen una --- oportunidad mucho mayor de demostrar su capacidad en un dominio cualquiera. Esta es la razón por la cual en un grado que conoce el trabajo en grupos de desaparecen poco a poco los perturbadores; por supuesto que siempre y por doquier existe la posibilidad de distinguir a un alumno dándole una tarea especial, sólo tenemos que verla y aprovecharla. Por ejemplo, el cuidado de los mapas, el acopio de material didáctico y otros quehaceres similares, es preferible encomendárselos a un alumno de poca importancia antes que a uno mejor; aquel se muestra muy agradecido y trata con todas sus fuerzas de justificar la confianza que se le brinda y sus malas costumbres van desapareciendo.

"En general hay que decir que deberíamos lograr la disciplina CON el grupo y no CONTRA él".²⁰ es bueno aclarar que los alumnos no deben portarse bien porque los hayamos sometido a nuestra voluntad, sino porque se esfuerzan en querer lo mismo que nosotros. Todas las medidas tendientes a conservar un orden -- acogido se sienten como ayudas; todas las medidas para conservar un orden odiado, se aceptan de mala gana y como castigos. Los niños gustan de formar grupos en la escuela, afirman la disciplina necesaria para ello, incluso cuando a veces se vean tratados con severidad.

"Alumnos que han llegado a conocer el trabajo en grupos, no aceptan ya de buen grado un orden basado en las tradicionales filas de bancos; por eso podrían parecerle rebeldes a su profesor especialista que no esté dispuesto a reconocer este hecho. Tampoco les gustará ya un método puramente docente cuando, -- acostumbrados al trabajo autónomo, buscan la actividad; fácilmente se arguye entonces, ante la conducta de tal grupo, que la atmósfera de libertad de la didáctica moderna menoscaba la disciplina; pero son otras las consecuencias que deberíamos sacar de ello: una escuela sin democracia que los niños sólo soportan de mala gana ¿no necesita acaso una cuidadosa revisión?"²¹.

5. RIESGOS DEL TRABAJO POR EQUIPOS: La aplicación de la técnica grupal, lo hemos dicho ya bastantes veces, trae como consecuencia magníficos resultados; sin embargo no crea el maestro que todo va a ser "color de rosa", es necesario tener paciencia en todo el transcurso del trabajo, porque al principio los alumnos quizá no se ajusten a la novedad, quizá se sientan desorientados y algunos -- hasta exagerarán diciendo que se les ha dejado solos en su aprendizaje. El maestro con bastante habilidad conducirá al grupo dilucidando todas sus dudas, siendo necesario además que continúe siempre en alerta porque el trabajo por equipos entraña riesgos que sólo con ingenio y tiempo pueden corregirse. Las principales contingencias pueden ser: a) la posibilidad de que se elijan temas carentes-

20. Frey Gerhart, "El trabajo en Grupos en la Escuela Primaria"; Editorial - - - Kapelusz, Buenos Aires 1974. Pág. 85.

21. Ibidem. Pág. 86.

de valor académico para el equipo; b) El excesivo intervencionismo del maestro, tanto en la imposición de los temas como en la dirección del trabajo; c) La dificultad del equipo para planear su trabajo, trazar un esquema, organizar los -- datos; d) Falta de armonización para discutir las opiniones dentro del equipo;- e) Dificultad para exponer oralmente los resultados; f) El desinterés manifiesto de algunos alumnos para participar en las actividades del grupo o del equipo; g) El riesgo del prurito especialista: el que dibuja siempre quiere dibujar, otro desea ser siempre el jefe y algunos indefectiblemente gustan participar dentro - de la especialidad que dominan; h) La posibilidad de que el trabajo se convierta en motivo de orgullo competitivo más que educativo; i) La valoración exagerada de los éxitos en mengua de los esfuerzos.

A pesar de los variados problemas TODOS ELLOS SUPERABLES, la enseñanza por equipos es valiosa porque favorece la formación de hábitos cognoscitivos y - sociales y ayuda a conseguir la responsabilidad creciente del educando.

La técnica del trabajo por equipos debe ser introducida entonces, paulatinamente en la escuela con proyectos muy concretos y simples, y durante dos o tres sesiones de una hora a la semana. Tanto la duración y frecuencia del trabajo por equipos deben aumentarse a medida que la madurez de los escolares y la -- experiencia adquirida lo vayan exigiendo. El maestro perseverante recogerá abundantes frutos.

6. RESULTADOS DE LA ORGANIZACION DEMOCRATICA: Los abundantes frutos -- a los que me refiero, producto de la aplicación inteligente de la democracia en el grupo son los siguientes: "estimula el desarrollo de la personalidad, la disciplina consciente, el espíritu de sociabilidad, la comprensión recíproca; acrecienta el espíritu de responsabilidad y la interayuda; desenvuelve el juicio - - crítico, el espíritu de justicia, el sentido del honor; fortalece la conciencia y la conducta cívicas, favorece la formación de numerosos hábitos, actitudes e - ideales".²² Pero lo que más satisfacciones - - - - -

22. Mastache Román Jesús, "Didáctica General"; Editorial Herrero, México 1973- Pág. 133.

le produce al maestro esta cosecha de frutos, es que todo es logrado por -- los mismos alumnos, con la acción orientadora del profesor, delegándole autoridad a los líderes infantiles.

C A P I T U L O I I I

P A P E L E S G R U P A L E S

El término "Papeles grupales" vamos a emplearlo en este caso para describir la función, el cargo o el puesto que cada niño va a desempeñar en su equipo o en el grupo, porque ¿cuál es la esperanza de los integrantes -- del grupo en contraste con la del conductor del grupo? El grupo espera - que el líder tenga la principal responsabilidad por la activación, la dirección, las decisiones y la acción del grupo; o todos los integrantes del gru po esperan en general que cada uno tenga una responsabilidad para ayudar a la realización de todas las funciones. Cuando una persona integra un gru po, se le da alguna definición respecto de su papel, es cuanto a las respon sabilidades, obligaciones y privilegios que acompañan la calidad de miembro. Cuando se eligen integrantes para alguna función, hay una definición clara- que se espera desempeñen en su posición respectiva; sabe el grupo qué es lo que espera de sus miembros en general y de cada integrante en particular; - por otro lado, sabe cada miembro o varios de ellos reunidos qué es lo que - el grupo espera de ellos.

Aquellos equipos que específicamente identifican los papeles de - los integrantes es probable que logren sus objetivos con mucha mayor fre -- cuencia que los equipos o grupos que no lo hacen. Si los papeles no están definidos claramente, si hay algunos que se encubren, o si los papeles defi nidos dejan sin especificar responsabilidades para funciones importantes, - disminuirá el logro de los objetivos. Además de esa disminución habrá -- también actitudes menos favorables hacia la organización y el liderazgo. - A medida que la organización crece y las relaciones son menos íntimas, au - menta la necesidad de definiciones más formales.

La medida en que el miembro comprende su papel, su percepción de cómo su papel se relaciona con otros papeles en el proceso de la productivi dad del grupo y sus sentimientos de la importancia de su papel, todo ello -

converge para determinar su sentido de responsabilidad hacia el grupo y lo motiva a contribuir a la productividad grupal. Las definiciones de los papeles que surgen de la discusión en el grupo y la participación en tiempo suplementario, o de la elección para el papel, parecen conducir a una mayor productividad que - - aquellas que resultan de encargos o nombramientos.

Si el papel de un integrante está mal definido y éste no puede ver cómo se relaciona con otros papeles o cómo contribuye al rendimiento del grupo, es menos probable que esté motivado para una acción productiva. Puede suceder que el integrante no reconozca las funciones que debe realizar o puede usurpar la -- función de alguna otra persona. A menudo, un sentimiento de hostilidad y frustración de los miembros del grupo es el resultado de una sospecha, sin fundamento, de que otro miembro del grupo amenaza su posición u ocupa otra posición que él no puede lograr.

Pero las definiciones de los papeles, como tales, tampoco garantizan - la productividad del grupo. Debe ser evidente que los papeles tienen un signifi-- cado y una orientación real únicamente cuando los objetivos y las normas de - -- obrar del grupo son claras y comunes a todos los integrantes. Una falta de claridad o de acuerdo con respecto a los objetivos y a los medios para lograrlos, - por lo general, conduce a una pobre definición de los papeles y a la falta de mo-- tivación para lograr los objetivos.

Así, los papeles de los integrantes están clasificados en tres amplios grupos, (clasificación hecha por Beal-Bohlen- Raudabaugh en su obra "Conducción y Acción Dinámica del Grupo" págs. 93 a 98):

1. PAPELES DE TAREAS GRUPALES: Los papeles de los participantes aquí - están relacionados con la tarea que el grupo decide emprender o ha emprendido. - El propósito de estos papeles es el de facilitar y coordinar el esfuerzo del gru-- po en la definición de un problemas común y en su solución.- Comprende los si -- guientes papeles:

- a) El Iniciador y Contribuidor - sugiere o propone al grupo nuevas ideas o formas alteradas de considerar los problemas o los objetivos del grupo.
- b) El que Busca Información - solicita aclaración de las sugerencias; pide también información autorizada y los hechos pertinentes al problema en -- discusión.
- c) El que Busca Opinión - No solicita principalmente los hechos del caso, - sino una aclaración de los valores pertinentes a lo que el grupo emprende.
- d) El que da Información - presenta hechos o generalizaciones que tienen autoridad o relata sus propias experiencias que se relacionan atinadamente con el problema del grupo.
- e) El que da Opinión - expone su creencia o su opinión atinadamente a una-sugerencia hecha.
- f) El elaborador - intenta deducir cómo resultaría cualquier idea o sugere-
ción si fuere adoptada por el grupo.
- g) El compendiador - reúne las ideas, las sugerencias y los comentarios de-
los integrantes del grupo.
- h) El Integrador y Coordinador - intenta coordinar e integrar las activida-
des o ideas de diversos miembros o subgrupos.
- i) El Orientador - define la posición del grupo con respecto a sus objeti-
vos.
- j) El que Está en Desacuerdo - asume un punto de vista distinto, argumenta-
en contra, denota errores en los hechos o en los razonamientos.
- k) El que Evalúa y Crítica - somete el logro del grupo a algún conjunto de
normas del funcionamiento grupal en el contexto de la tarea del grupo.
- l) El Estimulador - incita al grupo a una acción o a una decisión, intenta-
estimularlo hacia una actividad mayor o de calidad superior .
- m) El Técnico es Procedimientos - acelera el movimiento del grupo, realizan-
do las tareas rutinarias, por ejemplo, distribuyendo materiales, manipu-
lando objetos, disponiendo de sillas en una nueva posición, etc.

- n) El Registrador - anota las sugerencias, las decisiones del grupo, o el resultado de la discusión. El papel del registrador es el de memoria del grupo. (En México a este papel se le conoce mejor como secretario).

2. PAPELES DE FORMACION Y DE MANTENIMIENTO DE GRUPOS: Los papeles en esta categoría están orientados hacia la función del grupo como tal. Están destinados a cambiar o a mantener la forma en que trabaja el grupo, para reforzar, regular, y perpetuar al grupo como tal. Comprende los siguientes papeles:

- a) El que Anima - otorga encomios y alabanzas y de diversas maneras denota comprensión y aceptación de otros puntos de vista, ideas y sugerencias.
- b) El Conciliador - hace de mediador entre las diferentes opiniones de los miembros, intenta reconciliar los desacuerdos, alivia la tensión en situaciones de conflicto.
- c) El Transigente - si sus ideas o su posición están comprometidas, ofrece una transacción, admitiendo su error, disciplinándose para mantener la armonía del grupo.
- d) El Facilitador - intenta mantener abiertas las vías de comunicación, alentando la participación de todos o proponiéndose regular el curso de las comunicaciones.
- e) El Fijador de Normas o del Ideal del Yo - aplica las normas al evaluar la calidad de los procesos grupales.
- f) El Observador y Comentarista del Grupo - guarda los asientos de los diversos aspectos del proceso grupal y proporciona tales datos, con las interpretaciones propuestas, para la evaluación de sus procedimientos, por el grupo.
- g) El Seguidor Pasivo - acompaña el movimiento del grupo, aceptando, más o menos pasivamente, las ideas de los otros, sirviendo de auditorio en la discusión y decisión grupal.

3. PAPELES INDIVIDUALES: También llamados de personalidad . - Están dirigidos hacia la satisfacción de las necesidades individuales de -- los participantes. Su propósito es algún objetivo individual que con frecuencia no hace a la tarea del grupo o a su funcionamiento como un todo. - Dichas participaciones son, por supuesto, muy pertinentes a los problemas - del desarrollo del grupo, madurez y eficacia específica de la tarea. Comprende los siguientes papeles:

- a) El Agresor - puede trabajar de diversas maneras: expresando desaproba -- ción de los valores y de las acciones de los demás, atacando al grupo o al problema en el que se está trabajando, mostrando evidencia hacia la con -- tribución de otros y tratando de que se le reconozca como autor.
- b) El Obstructor - tiende a ser negativista y tercamente resistente, estan -- do en desacuerdo y oponiéndose con razón o fuera de ella, intentando man -- tener o reabrir un tema después de que el grupo lo ha rechazado.
- c) El que Busca Reconocimiento - a menudo alardea, comentando sobre sus rea -- lizaciones personales, obrando de maneras raras, bregando para impedir -- que lo coloquen en una posición inferior, etc.
- d) El que se Confiesa - Emplea la oportunidad de tener un auditorio que le -- proporciona el ambiente del grupo para expresar su sentimiento , dis -- cernimiento , ideología , etc., personales, no orientados hacia el gru -- po.
- e) El Juguetón - presenta falta de asimilación a los procedimientos del gru -- po. Ella puede asumir la forma del cinismo, la indiferencia, la payasa -- da y otras formas de conducta inapropiada más o menos estudiadas.
- f) El Dominador - intenta afirmar su autoridad o su superioridad manipulan -- do al grupo o a ciertos integrantes. Toma una conducta autoritaria y -- desprestigia las contribuciones de los otros.
- g) El que Busca Ayuda - intenta obtener respuestas de simpatía de otros --- miembros del grupo o del grupo completo, mediante expresiones de insegu -- ridad, confusión personal o subestimándose.

- h) El Defensor de Intereses Especiales - Habla en nombre de cualquiera de - sus compañeros o de cualquier otra persona, generalmente disimulando sus propios prejuicios o parcialidades en el estereotipo que mejor se acomoda a su necesidad individual.
- i) El Narrador - A cualquier intervención que haga le da un cariz narrativo, esto con el fin de hacer resaltar los detalles en que a veces nadie repara.

4. PAPELES MAS FRECUENTES EN LA ESCUELA PRIMARIA.- Ahora bien, -- estos papeles son, como dije antes, una clasificación hecha por Beal-Bohlen-Raudabaugh; ellos nos presentan estos papeles con personas adultas, por -- tanto, al observar la actuación de los niños de la primaria (concretamente niños de sexto año), me dí cuenta que no todos los papeles son desempeñados, y los que lo son, quizás no lo sean con la misma calidad o intensidad con - que lo hacen los adultos.

Por mis repetidas observaciones en el trabajo de los equipos, fui tabulando aquellos papeles que mayor número de veces se desempeñaban, hice un extracto y sólo resultaron 17; sin embargo quise que fueran los mismos - niños quienes ubicaran a sus compañeros en cada papel, lo que yo hice fue - orientar al grupo acerca de la característica de cada papel. Los papeles - que se desempeñaron con más frecuencia fueron:

Papeles de
tareas
grupales

1. Iniciador
2. Buscador de opinión
3. Opinante
4. Buscador de Información
5. Dador de Información
6. Orientador

Papeles de
formación
de grupo

- 7. Animador
- 8. Conciliador
- 9. Activador
- 10. Seguidor pasivo
- 11. Evaluador

Papeles cen-
trados en la
personalidad
(individua -
les)

- 12. Dominador
- 13. Obstructor
- 14. Narrador
- 15. Juguetón
- 16. Defensor de Intereses Especiales
- 17. Buscador de Reconocimiento

Este estudio lo realicé en la Escuela Primaria Urbana Federal --
"Cuauhtémoc" de Tenango del Aire, Edo. de México, escuela a la que poste --
riormente me cambié por motivos que no cabe analizar en el contenido de --
este trabajo.

Adjunto la misma hoja mimeografiada usada en el grupo. (Los re-
sultados se encuentran en el apéndice, a continuación hago únicamente un co
mentario de ellos).

El grupo de esta nueva escuela mostraba al principio una ineptitud para trabajar en equipos y una falta absoluta de cohesión y estructura; sin embargo puse todo mi empeño por guiarme en todo lo que aquí mismo asiento, aunado con mis experiencias y a los consejos de la Profra. Mercedes --- Leines Ramos a quien le debo el asesoramiento de esta tesis, logrando más --- tarde éxitos satisfactorios.

Cuando había transcurrido un trimestre más o menos, el grupo se --- mostraba más consolidado y entonces fue cuando realicé esta encuesta que le sirve al maestro para conocer a sus alumnos por el papel que desempeñan, el tipo de liderazgo ejercido en el grupo y la acción de todos ellos para --- mover la maquinaria grupal, y que arrojaría los resultados de mi labor realizada en ese lapso.

Pues bien, una vez aplicada, el liderazgo resultó bastante distribuido, toda vez que se repartió entre 12 niños de los 32 que integraban el grupo. Los papeles no se centraron en un solo individuo y casi todos los que tabulé alguien los practicaba. Hubo papeles desempeñados por varios --- niños para el mismo papel, como también varios papeles los desempeñó un sólo niño. Pero en general, tanto alumnos como papeles quedaron muy bien --- distribuidos.

La encuesta me indicó que la dirección del grupo estaba en manos del niño necesitado para el efecto en un momento o necesidad determinados. --- Que había entusiasmo en todos ellos por asignar los papeles por las observaciones hechas por ellos mismos. Que iba teniendo éxito mi labor de convencimiento. Que se delimitaron específicamente los papeles hacia los niños designados para la acción precisa. Que los niños se mostraban menos ego --- céntricos. Que a pesar de estar muy bien distribuido el liderazgo, manifestaron cierta inclinación por uno de sus compañeros (Arturo). Que la atmósfera del grupo ya era más amistosa y cordial.

También sirve esta encuesta para que los niños al conocer el papel en que fueron ubicados por sus compañeros, traten de modificar su conducta o proceder, en caso de tratarse de un papel negativo (Obstructor por ejemplo), desempeñando en lo sucesivo un papel donde brinden un servicio de mayor utilidad a sus compañeros, así demostrarán que han madurado y que el grupo ha obrado efecto en su conducta.

Al maestro en particular le sirve esta encuesta (como me sirvió a mí), como uno de los procesos para detectar al posible líder que desempeñe el papel de Jefe de Grupo, u otro que concretamente le interese al profesor.

Unos pocos días más tarde apliqué un cuestionario para descubrir el adelanto de la cohesión y estructura del grupo, pues ya dije que cuando recibí aquel grupo presentaba problemas para el trabajo en general entre las que destacaban la cohesión y la disciplina. Sin embargo mi trabajo continuó y mi preocupación siempre fue para enseñarlos a trabajar en grupos, fomentar el compañerismo y tratar de que ellos mismos eligieran a sus líderes.

Así pues, nuevamente por indicación de la Profra. Leines y basados en "Tecnología Educativa" 2o. y 3er. cursos para la Licenciatura en Educación Pre-escolar y Primaria Págs. 128-131, apliqué este cuestionario que sirvió para descubrir hacia quienes se inclinaba la simpatía en el grupo y poder así determinar definitivamente los líderes del grupo, así como obtener información en cuanto a la posición de cada alumno dentro del mismo.

Con el fin de no transcribir el texto de ambos (Test y Tabla Sociométrica), adjunto la misma impresión mimeográfica usada en el grupo; los datos aparecen en el apéndice, sólo hago un comentario sobre los resultados.

En cuanto a la primera pregunta: ¿A quién te gustaría tener como compañero de banca? El gusto se centró en 6 niños encabezados por Elizabeth; 19 alumnos quedaron en situación media; 5 fueron poco elegidos y 2 no elegidos por ninguno. Indicando por tanto un compañerismo bastante --- aceptable.

Segunda pregunta: ¿A quién elegirías para ir a una fiesta? La elección se centró en 5 niños encabezados por Arturo; 19 niños quedaron en situación media y 8 poco elegidos. Notándose también una aceptación bastante buena.

Tercera pregunta: ¿A quién prefieres como compañero de excursión? La preferencia se centró en 6 alumnos encabezados por Federico; 19 situados en una posición media; 5 poco elegidos y 2 niñas no electas por ninguno. - Reflejando una preferencia muy bien dispersa.

Cuarta pregunta: ¿A quién prefieres como compañero de equipo? - La preferencia se centró en 7 niños encabezados por Reyna; 14 niños quedaron en situación media, 8 poco elegidos y 3 no electos por nadie. Revelando - una preferencia todavía mejor que las anteriores por estar mejor distribuida.

Quinta pregunta: ¿A quién escogerías para tu compañero de diversiones? La elección se centró en 5 niños encabezados por Romualdo; 18 -- alumnos quedaron en situación media; 8 poco elegidos y 1 niño no electo por nadie. Indicándonos que el compañerismo se encuentra muy bien esparcido - en el aula.

Sexta pregunta: ¿Quién te gustaría que fuera el jefe de grupo? - La preferencia se centra en 5 niños encabezados por Arturo; 12 niños quedaron en situación media; 10 niños fueron poco elegidos y 5 de ellos no electos por nadie. Esta fue la única pregunta en la que un sólo niño (Arturo) acaparó 13 elecciones, poniéndose de manifiesto que él, y nadie más, gozaba de la simpatía general para liderar al grupo, sin desaparecer por completo el liderazgo distribuido, que es el ideal.

Séptima pregunta: ¿Con quién te gusta más jugar en el recreo? -
El gusto se centró en 4 niños encabezados por Diego; 22 quedaron en situa -
ción media; 5 poco elegidos y 1 no electo por nadie.

De esta manera salieron a relucir los líderes que habían de auxi -
liar al grupo ejerciendo un mando delegado por mí y ejecutado por todos los
alumnos electos.

Este era el paso decisivo que faltaba para consolidar la cohesión,
estructura, compañerismo y el liderazgo distribuido que me había propuesto -
lograr con el grupo; logrado esto, los líderes me auxiliaron eficazmente --
por el resto del año.

C A P I T U L O I V
EXPERIENCIAS PERSONALES

El liderazgo infantil significó para mi labor algo de gran valía; pero más que para la mía, lo fue también para los pequeños líderes que contribuyeron grandemente a poner en práctica mis conocimientos y experiencias.

Las experiencias que personalmente puedo aportar sobre el tema -- abordado son realmente muy pocas, dado que muchas de ellas ya han sido abordadas por otros tantos estudiosos del asunto, dejándome a mí, que no soy si no un simple simpatizante de la Dinámica Grupal, y por lo mismo ningún ex - perto, la tarea de poner en práctica las experiencias de aquellos que sí -- lo son, y cuyas conclusiones forzosamente tienen que resultar como ellos lo previeron.

1. ORGANIZACION Y PREPARACION PREVIA DEL GRUPO.- Una de ellas es -- por ejemplo, el hecho de que es absolutamente necesaria una organización y preparación previa del grupo. Por mi parte me encontré con ese problema, -- y puedo afirmar que esa fue una experiencia a la que me tuve que enfrentar -- al iniciar mis labores en la nueva escuela. Principié explicándoles a --- grandes rasgos el significado y proceso de las técnicas grupales; les expli qué también sobre la necesidad de contar dentro de cada equipo con un líder así como un jefe de grupo para estar mejor organizados, a fin de planear el trabajo en equipo y poder ejecutarlo sin presiones o prisas de ninguna especie; "no es lo mismo --les decía-- que yo les esté exigiendo apurarse o ejecu tar este u otro trabajo, que ser ustedes mismos por invitación y sugerencia de su jefe, que se pongan a trabajar. Si yo les exijo, el trabajo les parecerá una carga y quizás lo desempeñen de mala gana y sin entenderle; si -- son ustedes los que lo ejecuten por su propia cuenta a propuesta de su lí-- der, lo harán mucho mejor y sin la idea de que alguien los está obligando, -- sino con el mejor de los gustos y sabiendo lo que están haciendo".

Así mismo hice todo lo posible para que los alumnos vieran desde un principio que el trabajo novedoso tuviera resultados palpables; les pedí cordura y poner toda su voluntad para amoldarse a la sociedad; los convencí de que las otras personas también cuentan, des decía: "cuando exigimos que no se nos tome en cuenta también estamos obligados a escuchar a los demás, - por lo tanto escuchen a sus compañeros, a sus maestros, a sus padres, a todo el mundo, porque el trabajo por equipos exige de nosotros nuestra disposición abierta, franca y decidida para aceptar la opinión de todos".

Una vez hecha aquella preparación tan necesaria, diré que los resultados no se lograron del todo y mucho menos de la noche a la mañana; aún así, consideré que ya era tiempo de iniciar el trabajo, y sobre la marcha - realizar más sesiones preparatorias, por lo tanto procedí a integrar los -- equipos, empezamos a trabajar, y de vez en cuando fue necesario intercalar esas sesiones, percibiéndose los adelantos entre una y otra, así los muchachos quedaron perfectamente preparados para el trabajo grupal.

2. DOSIFICACION DEL TRABAJO.- Otra de mis experiencias que expongo consiste en dosificar el trabajo con la participación de los mismos alumnos; haciéndole así, el alumno sabrá en lo sucesivo qué conocimientos tiene que alcanzar en determinado tiempo, y no habrá necesidad de que el maestro indique el trabajo por hacer, pues será el propio niño quien trabaje al ritmo que se acomode con anticipación el programa a desarrollar y las metas -- por alcanzar. Dosificando el trabajo, el maestro puede ausentarse por un momento de su aula sin la preocupación de que sus alumnos lo estarán esperando para ver qué van a hacer, de ello se encargarán los líderes de equipo, conociendo el trabajo que sigue, cuando terminen el que están haciendo. - Dosificando el trabajo, los alumnos no se dedicarán a dar rienda suelta a su vandalismo cuando el maestro se encuentre reunido con el personal docente de la escuela, los líderes en este caso harán el papel de activadores -- del trabajo y evitarán la indisciplina. Dosificando el trabajo, cada alum

no será su propio activador porque conoce el tiempo disponible y la cantidad de trabajo por hacer, por lo tanto se reunirán con su líder para tratar de cumplir con el trabajo. Dosificando el trabajo, maestro y alumno conocen de antemano su tarea y organizan su tiempo y energías para cumplirla; - el líder tampoco necesitará presionar para activar el trabajo. En fin que si se dosifica el trabajo, cada uno sabe lo que hay por hacer en todo momento.

3. ATENCION PERMANENTE DEL MAESTRO.- Ahora bien, mi experiencia - me dice también que no porque la dosificación del trabajo permita al maestro ausentarse de su salón, o peor aún, dejar solo a su grupo, el maestro - abuse de esta facilidad para abandonarlo a cada rato, o aunque esté presente no haga caso de atenderlos. No, este tipo de trabajo (aunque cada equipo cuente con su líder), exige del maestro: aclarar dudas, auxiliar, guiar, conducir, etc.; es decir, que no se les deje solos por completo, porque si en un momento dado los niños se encuentran desorientados, urgidos de un auxilio y el líder no pudiera sacar del apuro a sus compañeros, todos sufrirán una frustración y terminarán por no hacer nada, y hasta sea posible que esa sea la causa por la que empiecen a odiar el trabajo. Por lo tanto, el maestro no olvide que tiene el deber ineludible de estar presto al reclamo de sus alumnos.

4. DESARROLLAR HABILIDADES PARA QUE EL ALUMNO APRENDA A APRENDER. En concepciones modernas -continuando con mis experiencias- lo importante - será desarrollar habilidades deseables en el educando, habilidades para que aprenda a aprender, a investigar, a comunicarse, expresarse, saber escuchar, discutir, razonar, descubrir, experimentar, actuar en grupo, porque lo importante no es lo que el maestro tiene que dar, sino lo que los alumnos tengan que descubrir. A su vez el profesor deberá también desarrollar habilidades especiales para que los alumnos ayuden a sus compañeros a adquirir lo que se espera de ellos; la clave está entonces, en la habilidad que tenga - el profesor para enseñar, para hacer penetrar los datos en las mentes; pro-

cediendo así, los alumnos adquirirán capacidad crítica, espíritu de colaboración, inventiva, capacidad para tomar decisiones, para enfrentar situaciones inéditas, así mismo, el aprender sobre la realidad, de ninguna manera - ha de sustituir el aprender con el libro, sino complementarlo y consolidarlo.

5. LOS EQUIPOS NO DEBEN ESTAR ACEFALOS.- Así mismo la experiencia me ha enseñado que los equipos nunca deben estar acéfalos, la razón es porque el maestro tiene que ponerse al frente del equipo acéfalo, o a veces -- explicando individualmente a cada uno de los integrantes el trabajo por hacer, en ese lapso, el tiempo se pierde y cómo se relaja la disciplina! - De manera que en esos casos, me dió buenos resultados designar provisionalmente a un niño como jefe mientras se organizan para elegir al definitivo.

6. NO DEBEN PERMITIRSE LOS CAMBIOS MUY REPETIDOS.- Una experiencia más que expongo consiste en que el maestro no debe permitir a los alumnos que se cambien con mucha frecuencia a otros equipos; yo noté que esa - tendencia por cambiarse se debió principalmente a que algunos niños no les gusta enfrentarse a las situaciones que como jefe de equipo contraen, eluden su responsabilidad, y si sienten presión de sus compañeros, resuelven - su problema fácilmente cambiando de equipo. Al nuevo equipo llegan como simples miembros, pero cuando se les encomienda alguna tarea, recuerdan que la vez anterior les dió excelente resultado eludirla lléndose a otro equipo, por tanto repiten la acción cuantas veces lo pueden hacer, o cuantas veces - se las permita el maestro. Hay niños que se dan el lujo de salirse hoy -- del equipo y regresan mañana o cuando haya pasado la responsabilidad. Otros que por haberse cambiado ya varias veces, no avisan acerca de su cambio, -- simplemente van a formar parte de otro equipo, si el maestro lo descubre o sus compañeros lo delatan declara: "ahorita me regreso, si "nomás" viene a - preguntar esto, esto otro", ¡ah, pero si ven la situación propicia, dicen:- "ya me cambié a este equipo". Hay otros niños que llegan hasta el colmo - de pertenecer simultáneamente a dos equipos, y trabajan en aquel donde más - oportunidades les den de flojear. Todos estos casos debe resolverlos el -

maestro, atendiendo por ejemplo cada caso en forma personal, resolviéndoles en lo posible su problema de adaptación o participativo; asignándoles una - tarea especial a este tipo de niños o integrar un equipo exclusivamente con niños que tienen esa tendencia inestable. El líder será el primero en reportar estas anomalías.

7. DIVISION DEL TRABAJO.- Hay equipos que no organizan bien sus - actividades y por tanto no se dividen el trabajo, de manera que al realizar cualquier tarea la ejecutan así: si se trata de reunirse extra clase, comenzando porque se reúnen ya demasiado tarde, y tras de ello, si necesitan comprar una hoja, allá van los 5 del equipo a comprarla; que el lápiz no tiene punta, los 5 van a afilarlo; que necesitan engrudo, los 5 se amontonan a haceerlo; que quieren una regla, los 5 se dedican a conseguirla; etc. De esta manera pierden el tiempo sin darse cuenta y en una forma muy divertida, - al rato, cada uno empieza a emprender la retirada pretextando que en su casa no le permiten llegar tarde; de manera que el niño dueño de la casa cuando quiere darse cuenta ya lo dejaron solo con el trabajo que apenas iban a - empezar. Y como me decía una señora: "de manera que fue mi niño el que tuvo que "fletarse" hasta las 11 de la noche, haciendo el trabajo de todo el equipo, así él trabajó para que los demás muy bonitamente obtuvieran su calificación con sólo hacerse presentes por un momento, ¡no es justo!".

Efectivamente se presentan estos casos, pero el maestro ha de poner toda su atención para resolver el problema, enseñando a los equipos a - organizar su trabajo, dividiéndoselo principalmente; es decir, que de un -- trabajo que el equipo ha de realizar, cada miembro ejecute una determinada - tarea específica dentro de aquel trabajo. Me parece bien poner como ejemplo el trabajo que desarrolla un grupo de segadores en plena actividad: uno de ellos maneja la guadaña cortando la yerba; otro de ellos (quizás el más - fuerte), recoge la yerba y la sube a la carreta; otro más, trepado en ella, acomoda la yerba distribuyéndola convenientemente en el vehículo; y uno más (quizás el más débil), se encarga de conducir a los animales que jalan la - carreta.

Así, con el trabajo simultáneo pero dividido, cada uno de los 4 - individuos ejecutan una tarea específica dentro del trabajo general del --- equipo, obteniéndose los mismos resultados en menor tiempo y con la satis - facción de que todos cooperaron para su realización.

De esto también se responsabilizará el líder, no permitiéndoles - a sus compañeros amontonarse en cierta tarea cuando la pueda ejecutar uno - sólo, y el maestro hará otro tanto vigilando que todos los niños contribu - yan con el trabajo de equipo.

8. LA PERSUACION RESUELVE PROBLEMAS.- El maestro siempre debe en - señar a los líderes de equipo (que son su brazo derecho), a que todo proble - ma que surja, se solucione por medio de la persuasión, de la negociación, - del diálogo; nunca por la violencia, los acalcramientos o la imposición, -- porque ese es otro motivo de las deserciones y cambios repetidos en los --- equipos. Los líderes pueden a veces hacer más que el maestro en este sen - tido, puesto que ellos están en igualdad de circunstancias respecto de sus - compañeros. Si el problema se complica y no lo pudiera resolver el líder, entonces el maestro hará su intervención, procurando darle una solución fa - vorable a las partes en conflicto, y de tal manera que el líder también --- aprenda a solucionar problemas.

C O N C L U S I O N E S

1. A la educación debe dársele ya ese carácter democrático del que habla incluso la Ley Federal de Educación.

2. Los líderes han existido desde la aparición del hombre sobre el planeta, su obra líderil la han hecho guiando, aconsejando, enseñando, gobernando; así, ha habido líderes sociales, militares, juristas, políticos, filósofos, religiosos, juveniles, etc.

3. La palabra LIDER significa esencialmente conductor, pero en forma general se le emplea para designar tanto a quien guía como a quien manda.

4. El liderazgo se clasifica en: democrático, autocrático, pasivo, paternalista y participativo. De estos 5 tipos, el mejor y más apropiado para la escuela primaria es el democrático; por tanto, el líder y su forma de conducir, también deben tener la característica de ser democráticos.

5. La tendencia que los niños tienen por el liderazgo en mayor o menor grado, es una manifestación del proceso que los va preparando para formar parte de la sociedad. Es un fenómeno psíquico por medio del cual el niño revela sus inquietudes dominantes. Es parte de la estructura que solidificará su personalidad. Es en fin, una fuerza dinámica de la básica tendencia a la adaptación.

6. Aunque cada líder le imprime su sello muy personal a la forma de dirigir, existen rasgos cualitativos que les son comunes a todos y que son: inteligencia, fuerza moral, apariencia personal, agilidad, sociabilidad, voluntad de poder, originalidad, sentido común, estabilidad emocional, autoconfianza, tacto, persistencia, extroversión, simpatía, deseo de sobresalir, consagración.

7. Antes de entrar en acción, el maestro hará una cuidadosa organización de su trabajo, que desde luego incluye una preparación al grupo donde piense usar las técnicas grupales.

8. La integración de los equipos estará a cargo exclusivamente de los alumnos, un grupo así formado sigue existiendo aún fuera de la escuela.

9. Cualquier asociación atraviesa por 4 fases: fase de formación, de cohesión, de madurez y de disolución.

10. El trabajo grupal con un líder a la cabeza, es la mejor manera de que los alumnos se sientan más liberados aún estando bajo la tutela del maestro,

esto se debe a que cada equipo se asigna su propio trabajo, de aquel que planearon entre maestro y alumnos.

11. En el trabajo grupal la escuela no actúa sobre grupos, ni aún sobre individuos tratados de un modo general, sino sobre originalidades, sobre seres que se conducen de un modo propio y a un ritmo personal, por lo tanto el trabajo escolar debe montarse sobre las necesidades e intereses personales.

12. El líder recibe influencia del grupo desarrollándole su personalidad infantil, pues es el grupo el que influye emocional e intelectualmente en el individuo preparándolo para participar en él. A la vez el grupo recibe influencia del líder y así la técnica grupal ofrece mayores posibilidades de potenciar los valores de la persona.

13. El liderazgo es de gran valor disciplinario para el maestro porque mediante él logra un fácil control del grupo, ya que con su autoridad que delega a los líderes, los equipos trabajan con la seguridad de que están supervisados, guiados y orientados en todas sus acciones por el maestro.

14. Los líderes se desarrollan a plenitud en la tarea grupal, pues aun que trabajan en grupo, mejoran individualmente.

15. El trabajo grupal es una manera organizada en que todos (maestros, líderes y alumnos) aprovechan el tiempo sin fatigas, presiones ni apresuramientos.

16. Dentro de la organización de un equipo de niños, deben asignarse papeles (cargos) a cada uno de los miembros, para que todos sean responsables -- de la buena marcha de su equipo.

17. Un maestro debe: organizar su grupo; dosificar su trabajo; estar -- presto a los requerimientos de sus alumnos; desarrollar habilidades en ellos; -- contar siempre con los líderes (jefe de grupo y jefes de equipo) lo que secunden; no permitir cambios muy repetidos en los equipos; dividir el trabajo y actuar -- con aplomo y seguridad.

P R O P O S I C I O N E S

1. Que el trabajo grupal donde entre en acción el liderazgo se incremente en las escuelas. Tal incremento podría consistir en instruir a los maestros sobre las técnicas grupales, instrucción que se podría realizar en los seminarios organizados periódicamente en las escuelas o zonas escolares. O en todo caso, que se repartan libros, o por lo menos folletos a los profesores donde se hable de técnicas grupales, así el maestro contará con un amplio repertorio que le servirá para mantenerse actualizado y para aplicarlas en un momento determinado.

2. Que los maestros le impriman a la educación su verdadero carácter democrático, tomando más en cuenta a sus alumnos tanto individual como colectivamente, es decir, el maestro permitirá que sean los propios niños los que participen en la elaboración de objetivos, para que sean ellos mismos quienes se obliguen a alcanzarlos.

3. Que el maestro tenga muy en cuenta que sin previa organización y preparación de su grupo, no debe iniciarse en las técnicas grupales.

4. Que el maestro indague periódicamente si el grupo se haya satisfecho tanto en el trabajo propiamente dicho, como en la forma de trabajar, esto permite introducir algunos cambios necesarios.

5. Que el maestro haga hincapié en todas las ocasiones que sea necesario, para que los niños aprendan a respetar a sus líderes, pues si ellos los eligieron, deben aprender a obedecerlos.

6. Que el maestro esté atento a todas las inquietudes o inclinaciones de sus alumnos, a fin de que los oriente sobre la mejor manera de participar en la colectividad.

7. Que al maestro se le den toda clase de facilidades para llevar a cabo sus tareas grupales contando para ello con el apoyo y comprensión de sus superiores y compañeros.

8. Que la postura y el proceder del maestro sean diferentes a las tradicionales, por lo tanto abandone ya esa rutina de imponer silencio y rigidez con la creencia de que los alumnos así trabajarán mejor.

9. Que el maestro intervenga para introducir el mobiliario apropiado - para el trabajo grupal. Esta proposición la hago en virtud de que el mobiliario común y corriente con que cuentan la inmensa mayoría de las escuelas, es inadecuado para el trabajo en equipos.

10. Que se continúe estudiando sobre la personalidad de los niños con actitudes hacia el liderazgo, pues esas inquietudes e impulsos internos tienen motivos que necesitan estudiarse todavía.

B I B L I O G R A F I A

- DE ALVA MORA SERGIO Y OTROS: "Administración y Legislación Educativa" (Antología) S. E. P. México, 1976.
- BEAL-BOHLEN-RAUDABAUGH: "Conducción y Acción Dinámica del Grupo" Editorial-Kapelusz. Buenos Aires, 1975.
- CIRIGLIANO-VILLAVERDE: "Dinámica de Grupos y Educación" Editorial Humanitas. Buenos Aires, 1976.
- CONTRERAS-GONZALEZ-GUTIERREZ: "Tecnología Educativa" (Antología) S. E. P. México, 1976.
- EL SOL DE MEXICO (Edición de Mediodía) México, D. F. 13 de junio de 1978.
- ENCICLOPEDIA TECNICA DE LA EDUCACION. Editorial Santillana. Madrid, 1972.
- FINGERMAN GREGORIO: "Conducción de Grupos y de Masas" Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1972.
- FREY GERHART: "El Trabajo en Grupos en la Escuela Primaria" Editorial Kapelusz. Buenos Aires, 1974.
- GUZMAN GARCIA LUIS-PUENTE DE GUZMAN MA. ALICIA: "Desarrollo Personal-Integración Comunitaria" Editorial Contraste. México, 1977.
- MASTACHE ROMAN JESUS: "Didáctica General" Editorial Herrero. México, 1973.
- PEINADO ALTABLE JOSE: "Paidología" Editorial Porrúa. México, 1969.
- RICE A.K.: "Aprendizaje de Liderazgo". Editorial Herder. Barcelona, 1977.

A N E X O S

TABLA SOCIOMETRICA

Respuestas que dió el Sexto Año "A" de la Escuela Primaria Urbana Federal "CUAUHTEMOC" de Tenango del Aire, Méx. a la pregunta:

¿A QUIEN TE GUSTARIA TENER COMO COMPAÑERO DE BANCA?

Nombre del alumno que responde.	Felipe	Diego	Martín	Arturo	Trinidad	Felipe de Jesús	Federico	Humberto	Javier	Carlos	Gerardo	Romualdo	Edgar	Andrés	Alejandro	Cupertino	Luis	Victoriano	Ernesto	Guadalupe	Verónica	Elizabeth	Lucero	Martha	Casilda	Elvira	Reyna	Rosa Elia	MA. Isabel	MA. del Refugio	Maricela	Victoria	
Felipe Carmona						3		2					1																				
Diego												3					1		2														
Martín					3								2	1																			
Arturo		1			2	3																											
Trinidad				2														1	3														
Felipe de Jesús	1							2		3																							1
Federico		3																															
Humberto											1				3	2		2	1														
Javier			1									2																					
Carlos								3	1								2																
Gerardo								1				3			2																		
Romualdo				2					1				3		2																		
Edgar		1	3								2																						
Andrés			1										3							2													
Alejandro	2							1	3																								
Cupertino											1	3					2																
Luis															2			1															
Victoriano																																	
Ernesto																																	
Guadalupe																																	
Verónica																																	
Elizabeth																																	
Lucero																																	
Martha																																	
Casilda																																	
Elvira																																	
Reyna																																	
Rosa Elia																																	
MA. Isabel																																	
MA. del Refugio																																	
Maricela																																	
Victoria																																	
Elegido como:																																	
1º	1	3	2		1			2	2	2		1	1				1	2	1		4	1		1	1	1	1	2	2				
2º	1	2		3	1			1	1		1	2	1		1	2	2	2	2	2	1			3	1		1	1	2				
3º			1		3	2		1	2	1	1	2	3		1				2	1		1	1	1	2	1	1		1	1			
Total	2	5	3	3	5	2		4	5	1	4	4	5	1	2	2	3	4	5	3	1	5	1	4	3	3	3	3	4	3		1	

Respuestas que dió el Sexto Año "A" de la Escuela Primaria Urbana Federal "CUAUHTEMOC" de Tenango del Aire, Méx. a la pregunta:

¿A QUIEN ELIGIRIAS PARA IR A UNA FIESTA?

Nombre del alumno que elige.	NOMBRE DEL COMPAÑERO ELEGIDO																																		
	Felipe Carmona	Diego	Martín	Arturo	Trinidad	Felipe de Jesús	Federico	Humberto	Javier	Carlos	Gerardo	Romualdo	Edgar	Andrés	Alejandro	Cupertino	Luis	Victoriano	Ernesto	Guadalupe	Verónica	Elizabeth	Lucero	Martha	Casilda	Elvira	Reyna	Rosa Elia	MA. Isabel	MA. del Refugio	Maricela	Victoria			
Felipe Carmona							3			2			1																						
Diego										1								2																	
Martín		2					3							1																					
Arturo			3							1					2																				
Trinidad				3							2						1																		
Felipe de Jesús			1									3				2																			1
Federico				2														1									3								
Humberto		2														1																			
Javier														2												1									
Carlos							1							2					3																
Gerardo				1								2																							
Romualdo			3								1								3																
Edgar				2	3												1																		
Andrés								3		1					2																				
Alejandro	1	3	2															2																	
Cupertino						3	1										2																		
Luis				1						2			3																						
Victoriano																										1									
Ernesto																				3					2								1		
Guadalupe																						1	2			3									
Verónica																				1	2	3													
Elizabeth																									3				1			2	3		
Lucero																									3		2								
Martha				3						2																1									
Casilda					3					2										1															
Elvira																					1														
Reyna																																			
Rosa Elia																																			
MA. Isabel																																			
MA. del Refugio																																			
Maricela																																			
Victoria																																			
Elegido como:																																			
1º	1	1	2			1	1			3	2		1	1	1		2	1	3	1	2				2	1		1	2	1	1	1			
2º		3	2	1					2	2	2		2	2	2	2		1	3	1			1	3								1	1		
3º			3	2	1	1	2	1				1	1					3	1	1				2	1	2	1	1				2	1		
Total	1	3	4	6	2	1	2	3	1	2	5	4	1	4	1	3	2	4	4	5	2	5	1	2	4	6	1	2	2	1	4	3			

TABLA SOCIOMETRICA

Respuestas que dió el Sexto Año "A" de la Escuela Primaria Urbana Federal "CUAUHTÉMOC" de Tenango del Aire, Méx. a la pregunta:

¿A QUIEN PREFIERES COMO COMPAÑERO DE EXCURSION?

Nombre del alumno que elige.	NOMBRE DEL COMPAÑERO ELEGIDO																																				
	Felipe Carmona	Diego	Martín	Arturo	Trinidad	Felipe de Jesús	Federico	Humberto	Javier	Carlos	Gerardo	Romualdo	Edgar	Andrés	Alejandro	Cupertino	Luis	Victoriano	Ernesto	Guadalupe	Verónica	Elizabeth	Lucero	Martha	Casilda	Elvira	Reyna	Rosa Elia	MA. Isabel	MA. del Refugio	Maricela	Victoria					
Felipe Carmona	2	1										3																									
Diego												2				1																					
Martín					1					2																		3									
Arturo												3				2	1																				
Trinidad				3													2	1																			
Felipe de Jesús	3								2									1																	1		
Federico						2				1								3																			
Humberto	1	2				3																															
Javier		2					1																														
Carlos		2	1			3																															
Gerardo							1								2			3																			
Romualdo		3				2											1																				
Edgar		3			2								1																								
Andrés					1					3	2																										
Alejandro						2										1																					
Cupertino				3						2				1																							
Luis		1					2					3																									
Victoriano		3				2					1							3																			
Ernesto						1						2						3																			
Guadalupe							1													1							2	3									
Verónica																			1	2							3										
Elizabeth																			1	2							3										
Lucero																				1						2											
Martha																				1					2												
Casilda																				1					2												
Elvira																				1					2												
Reyna		2																									1										
Rosa Elia																					2	1															3
MA. Isabel							3										2																			1	
MA. del Refugio					1				2	3																											
Maricela																					2						2		3								
Victoria																										3	2									1	
Elegido como:																																					
1º	1	2	1	1	2	1	2			1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2						2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
2º		3	2			1	3	1		2	2	1	2			3	2	2	2	1					2	1	1	1									
3º	1	1	1	1	1	2		1		2	3	3					1	2								1	2		2		1	1					
Total	2	4	5	2	2	4	6	3	1	2	5	5	5	1	1	4	2	4	4	4	3	5			2	1	4	4	3	1	2	2					

Respuestas que dió el Sexto Año "A" de la Escuela Primaria Urbana Federal "CUAUHTEMOC" de Tenango del Aire, Méx. a la pregunta:

¿QUIEN TE GUSTARIA QUE FUERA EL JEFE DE GRUPO?

Nombre del alumno que eligió.	Felipe Carmona	Diego	Martín	Arturo	Trinidad	Felipe de Jesús	Federico	Humberto	Javier	Carlos	Gerardo	Romualdo	Edgar	Andrés	Alejandro	Cupertino	Luis	Victoriano	Ernesto	Guadalupe	Verónica	Elizabeth	Lucero	Mertha	Casilda	Elvira	Reyna	Rosa Elia	MA. Isabel	MA. del Refugio	Maricela	Victoria					
Felipe Carmona	1																																				
Diego		1																																			
Martín			1																																		
Arturo				1				2												3																	
Trinidad					1																																
Felipe de Jesús	1						2		1																												
Federico						1																															
Humberto																	1																				
Javier									1									2	1																		
Carlos																		3	2																		
Gerardo																																					
Romualdo						3																															
Edgar																			2			1		3			2										
Andrés																				2								3									
Alejandro																																					
Cupertino																																					
Luis																																					
Victoriano																																					
Ernesto																																					
Guadalupe																																					
Verónica																																					
Elizabeth																																					
Lucero																																					
Mertha																																					
Casilda																																					
Elvira																																					
Reyna																																					
Rosa Elia																																					
MA. Isabel																																					
MA. del Refugio																																					
Maricela																																					
Victoria																																					
Elegido como:																																					
1°		1	2	2			1	1	3							1			1	4				1	1			1						2			
2°		2	1	1			2		1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	3				1	1	2		1									
3°	1		2		1	1				3	1	1					2	3					1	1	1	2	2								2		
Total	1	2	4	3	3	1	3	1	7	1	2		1	1	1	1	3	3	9	2	7		1	1	2	3	5	3	1					4			

TABLA SOCIOMETRICA

Respuestas que dió el Sexto Año "A" de la Escuela Primaria Urbana Federal "GUATEMOC" de Tenango del Aire, Méx. a la pregunta:

¿CON QUIEN TE GUSTA MAS JUGAR EN EL RECREO?

	NOMBRE DEL COMPAÑERO ELEGIDO																																
Nombre del alumno que eligió.	Felipe Carmona	Diego	Martín	Arturo	Trinidad	Felipe de Jesús	Federico	Humberto	Javier	Carlos	Gerardo	Romualdo	Edgar	Andrés	Alejandro	Cupertino	Luis	Victoriano	Ernesto	Guadalupe	Verónica	Elizabeth	Lucero	Martha	Casilda	Elvira	Reyna	Rosa Elia	MA. Isabel	MA. del Refugio	Maricela	Victoria	
Felipe Carmona	1					2									3																		
Diego		1														2																	
Martín			1					3			2		1																				
Arturo				1							3							2															
Trinidad					1													2		3													
Felipe de Jesús	1									2	3																						
Federico		1									2							3															
Humberto		1									2					3																	
Javier		2											1																				
Carlos		1							3					2																			
Gerardo		1						3								2																	
Romualdo					3						1		2																				
Edgar			1												3		2																
Andrés	1	2											3																				
Alejandro	2					1				3																							
Cupertino		3									2				1																		
Luis		2	1														3																
Victoriano						3					2	1																					
Ernesto					1									2																			
Guadalupe																								3			2		1				
Verónica																									2				1				
Elizabeth																												1	2		3		
Lucero																								1		2							3
Martha																																	
Casilda																																	
Elvira																																	
Reyna																																	
Rosa Elia																																	
MA. Isabel																																	
MA. del Refugio	1				3					2																							
Maricela																																	
Victoria																																	
Elegido como:																																	
1°	3	5	2	1	2		1			1	3	1	1				1				2	1	1	1				1	4	1			
2°	1	2	1		1	1				2	3	2		3		1	1	3			1	1		1	1	1	2		2	1	1		
3°		1			1	1	1	2		2	1	1		2	1		3			1	2			1	1	1		2			1	2	
Total	4	8	3	1	4	2	1	2	2	2	6	3	4	4	3	2	1	7		1	3	3	1	3	3	2	2	3	6	2	2	2	

S O C I O G R A M A I

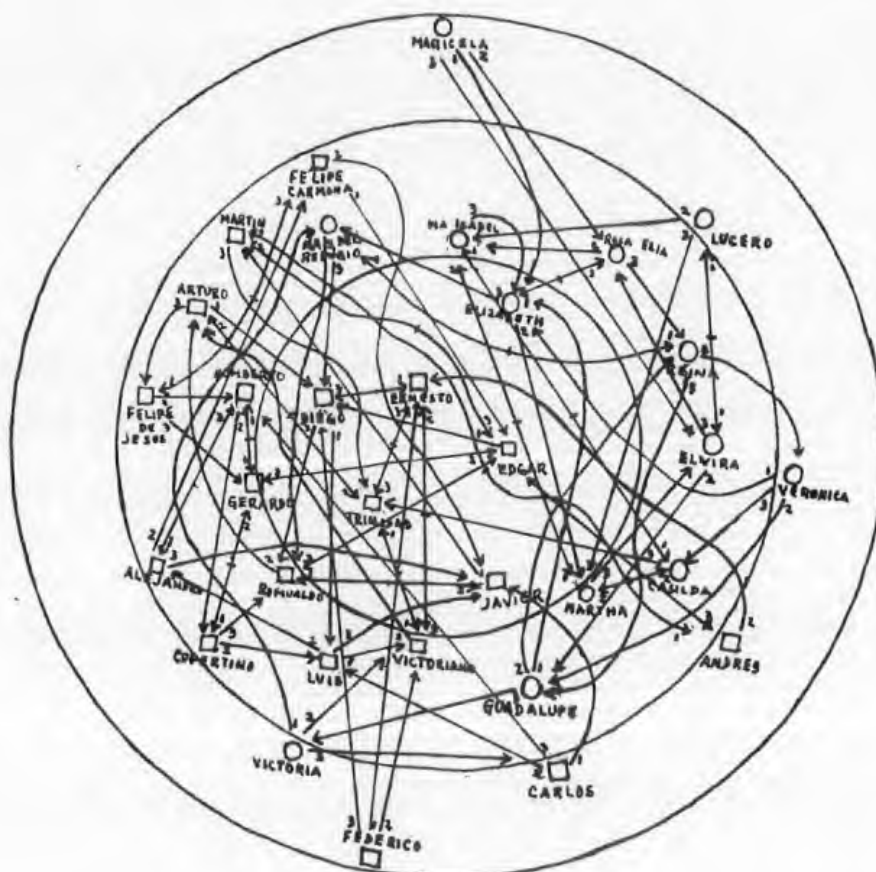
Efectuado en el Sexto "A" de la Escuela Prim. Urb. Fed. "Cuauhtémoc" de Tenango del Aire, Méx., compuesto por 19 hombres y 13 mujeres de 11 a 14 años de edad. Responde a la pregunta: ¿A QUIEN TE GUSTARIA COMO COMPAÑERO DE BANCA?

La visión global del grupo muestra una buena integración general, con elecciones distribuidas en varios sentidos. El gusto se centró en Elizabeth (elegida por 5 niñas) y en otros 5 niños.

Se hallan formas típicas de subgrupos tales como: PARES (Felipe C. y Felipe de J.; Martín y Edgar; Gerardo y Cupertino; Ma. del Refugio y Reyna; Martha y Casilda; etc.); TRIANGULOS (Ma. Isabel, Casilda y Martha); CADENAS (Lucero, Ma. Isabel, Martha y Elvira).

Posición relativa de los miembros: Los líderes son: Elizabeth (4-elecciones de tipo 1 y 1 de tipo 3) y Diego, Trinidad, Javier, Edgar y Ernesto con 5 elecciones cada uno. Las demás preferencias están distribuidas entre los distintos compañeros.

Marginales: Lucero, Verónica, Andrés, Carlos y Victoria que sólo reciben una elección y Maricela y Federico que aunque eligen, no fueron elegidos por ninguno.



S O C I O G R A M A I I

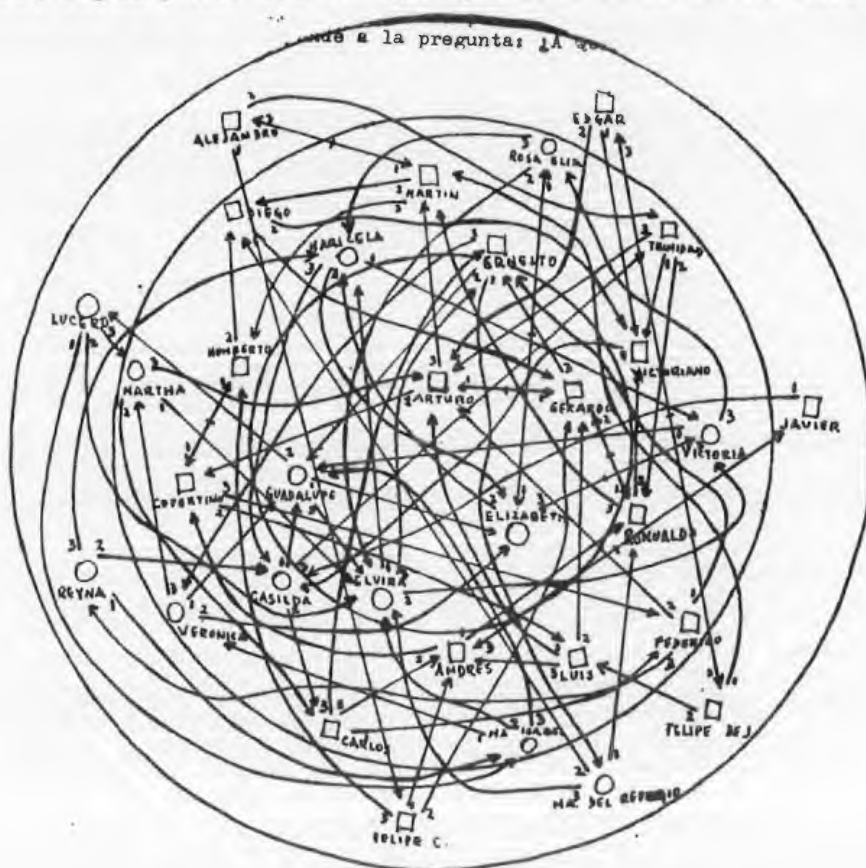
Efectuado en el 6o. "A" de la Escuela Prim. Urb. Fed. "Cuauhtémoc" de Tenango del Aire, Méx., compuesto por 19 hombres y 13 mujeres de 11 a 14 años de edad. Responde a la pregunta: ¿A QUIEN ELEGIRAS PARA IR A UNA FIES TA?

La visión global del grupo muestra una integración general, con elecciones distribuidas en varios sentidos. La elección se centró en Arturo (elegido por 5 hombres y 1 mujer) y en otras 3 niñas y 1 niño.

Se hallan formas típicas de subgrupos, tales como: PARES (Alejandro y Martín; Humberto y Cupertino; Rosa Elia y Elizabeth; Arturo y Gerardo; etc.); TRIANGULOS (Rosa Elia, Elizabeth y Victoria); CADENAS (Guadalupe, -- Lucero, Martha y Verónica).

Posición relativa de los miembros: Los líderes son: Arturo (2 --- elecciones de tipo 1, 2 de tipo 2 y 2 de tipo 3); Elvira (6 elecciones) y Guadalupe, Elizabeth y Gerardo con 5 elecciones cada uno. Las demás preferencias están distribuidas entre los distintos compañeros.

Marginales: Felipe Carmona, Felipe de J., Javier, Edgar, Alejandro, Lucero, Reyna y Ma. del Refugio que sólo reciben una elección.



S O C I O G R A M A I I I

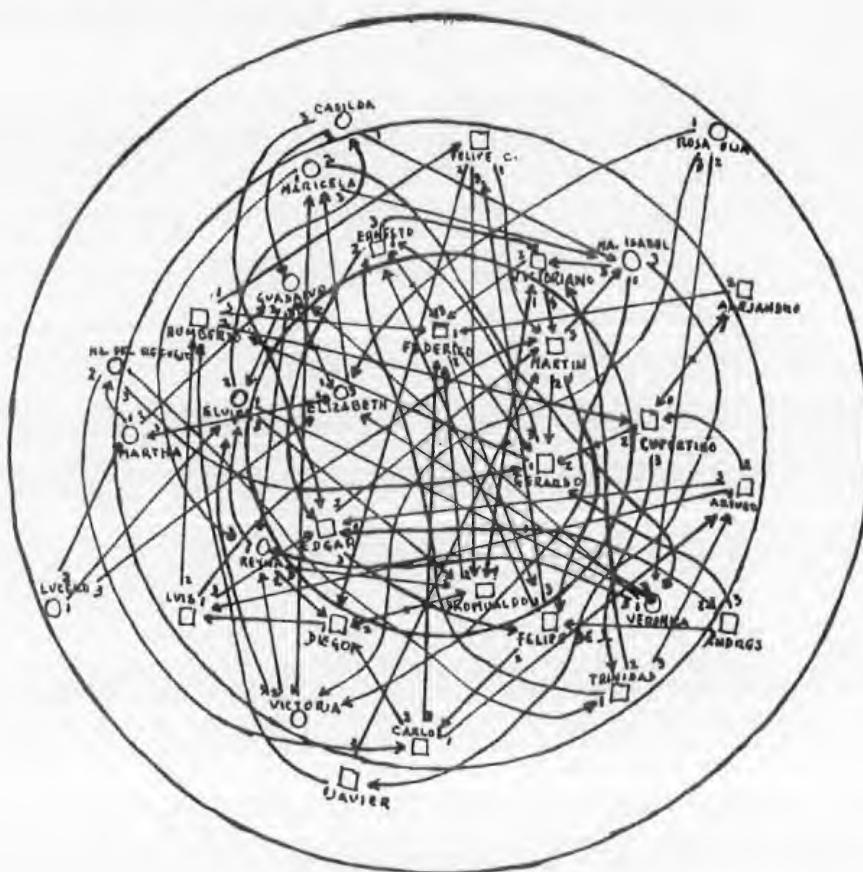
Efectuado en el 6o. "A" de la Escuela Prim. Urb. Fed. "Cauhtémoc" de Tenango del Aire, Méx. compuesto por 19 hombres y 13 mujeres de 11 a 14 años de edad. Responde a la pregunta: ¿A QUIEN PREFIERES COMO COMPAÑERO - DE EXCURSION?

La visión global del grupo muestra una buena integración general, con elecciones distribuidas en varios sentidos. La preferencia se centró en Federico (elegido por 6 hombres) y en otros 4 hombres y una mujer.

Se hallan formas típicas de subgrupos, tales como: PARES (Cupertino y Alejandro; Edgar y Andrés; Martha y Elizabeth; Ernesto y Federico; --- etc); TRIANGULOS (Guadalupe, Elizabeth y Martha); CADENAS (Diego, Luis, Humberto y Cupertino).

Posición relativa de los miembros: Los líderes son: Federico (1 - elección de tipo 1, 3 de tipo 2 y 2 de tipo 3) y Martín, Gerardo, Romualdo, Edgar y Elizabeth con 5 elecciones cada uno. Las demás preferencias están distribuidas entre los distintos compañeros.

Marginales: Ma. del Refugio, Javier, Andrés, Alejandro y Casilda que sólo reciben una elección y Rosa Elia y Lucero, que aunque eligen, no fueron electas por ninguno.



S O C I O G R A M A I V

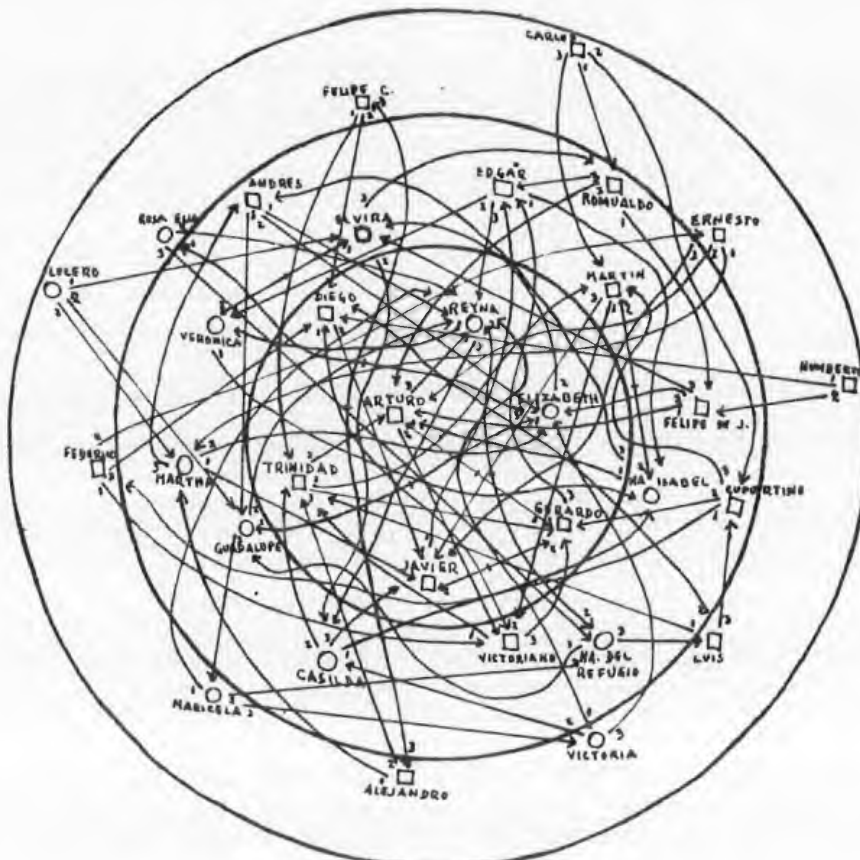
Efectuado en el 6o. "A" de la Escuela Prim. Urb. Fed. "Cauhtémoc" de Tenango del Aire, Méx., compuesto por 19 hombres y 13 mujeres de 11 a 14 años de edad. Responde a la pregunta: ¿A QUIEN PREFIERES COMO COMPAÑERO - DE EQUIPO?

La visión global del grupo muestra una buena integración general, con elecciones distribuidas en varios sentidos. La preferencia se centró - en Reyna (elegida por 3 hombres y 5 mujeres) y en otros 5 hombres y 1 mujer.

Se hallan formas típicas de subgrupos como: PARES (Verónica y Elizabeth; Arturo y Gerardo; Reyna y Ma. del Refugio; etc.); TRIANGULOS (Verónica, Elizabeth y Elvira); CADENAS (Diego, Javier, Gerardo, Arturo, y Trinidad).

Posición relativa de los miembros; Los líderes son: Reyna 3 elecciones de tipo 1, 3 de tipo 2 y 2 de tipo 3); Arturo, Javier y Elizabeth -- con 6 elecciones cada uno y Diego, Trinidad y Gerardo con 5 elecciones cada uno. Las demás preferencias están distribuidas entre los distintos compañeros.

Marginales: 5 hombres y 3 mujeres que sólo reciben una elección, - y Humberto, Carlos y Lucero, que aunque eligen, no son electos por ninguno.



S O C I O G R A M A V

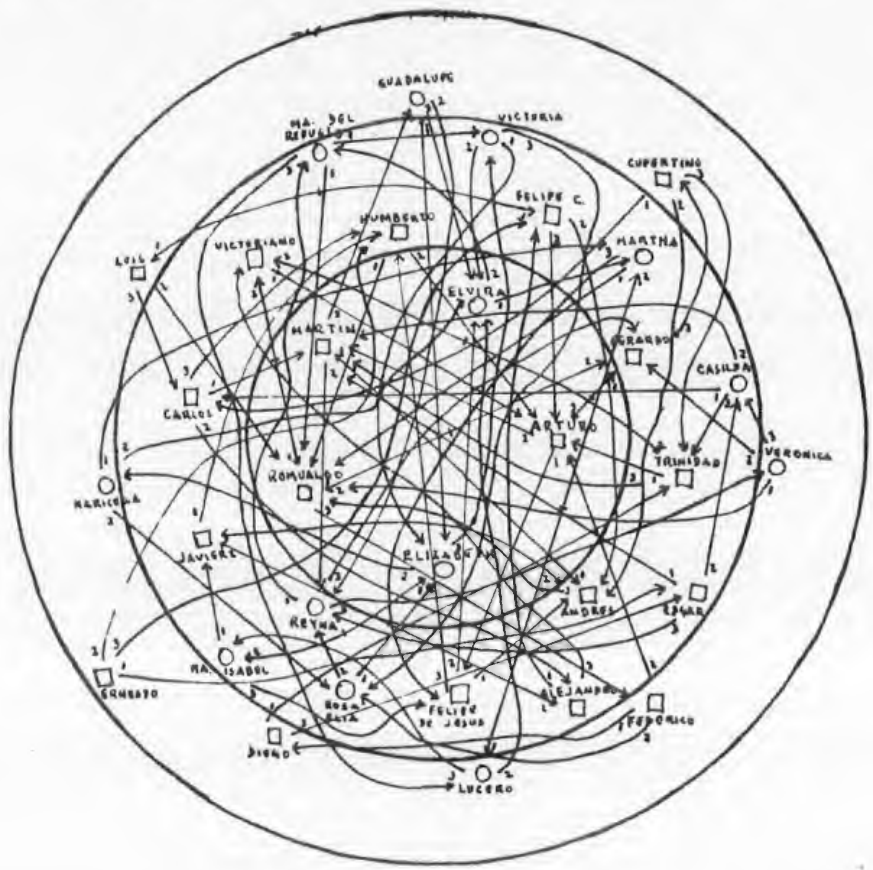
Efectuado en el 6o. "A" de la Escuela Prim. Urb. Fed. "Cuauhtémoc" de Tenango del Aire, Méx., compuesto por 19 hombres y 13 mujeres de 11 a 14 años de edad. Responde a la pregunta: ¿A QUIEN ESCOGERIAS PARA TU COMPAÑERO DE DIVERSIONES?

La visión global del grupo muestra una buena integración general, con elecciones distribuidas en varios sentidos. La preferencia se centró en: Romualdo (elegido por 5 hombres y 3 mujeres) y en otros 2 hombres y 2 mujeres.

Se hallan formas típicas de subgrupos como: PARES (Martha y Luce-ro; Romualdo y Gerardo; Ma. Isabel y Elizabeth; Luis y Felipe C.; etc.); -- TRIANGULOS (Trinidad, Victoriano y Romualdo); CADENAS (Carlos, Humberto, -- Arturo, Felipe de J. y Andrés).

Posición relativa de los miembros: Los líderes son: Romualdo (4 - elecciones de tipo 1, 2 de tipo 2 y 2 de tipo 3); Arturo con 7 elecciones; - Martín con 6 y Elizabeth y Elvira con 5 cada una. Las demás preferencias - están distribuidas entre los distintos compañeros.

Marginales: 4 hombres y 4 mujeres que sólo reciben una elección, - y Ernesto que aunque elige, no recibe ninguna elección.



SOCIÓGRAMA VI

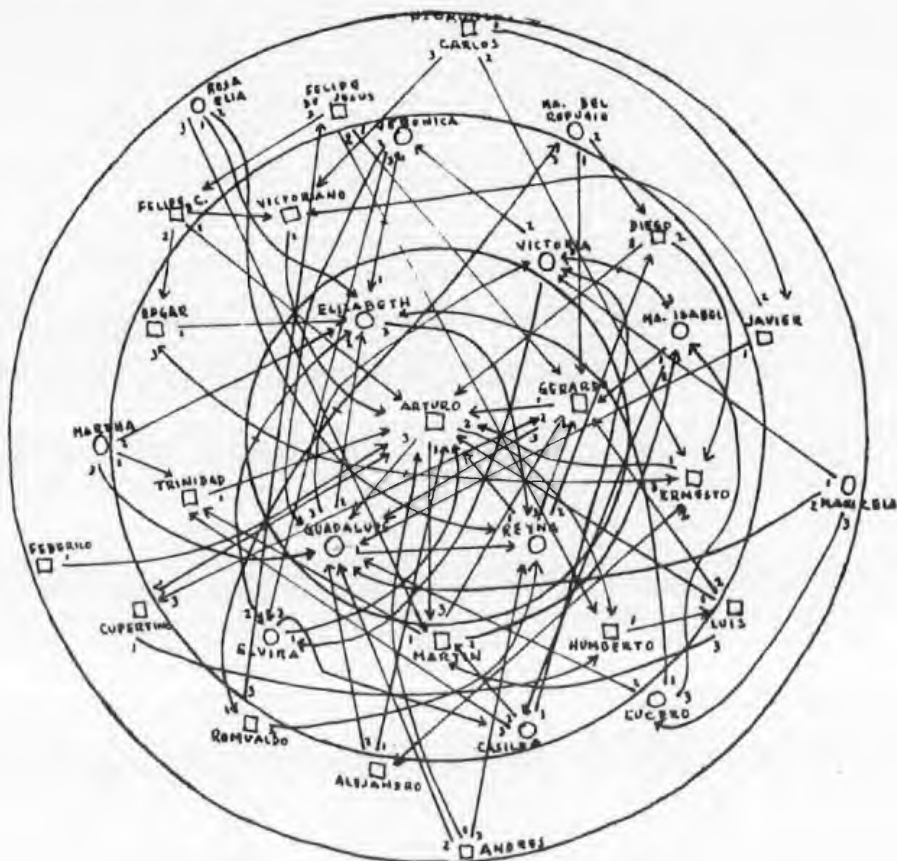
Efectuado en el 6o. "A" de la Escuela Prim. Urb. Fed. "Cauhtémoc" de Tenango del Aire, Méx., compuesto por 19 hombres y 13 mujeres de 11 a 14 años de edad. Responde a la pregunta: ¿QUIEN TE GUSTARIA QUE FUERA EL --- JEFE DE GRUPO?

La visión global del grupo muestra una buena integración general, con elecciones distribuidas en varios sentidos, aunque eso sí, se nota una marcadísima preferencia por Arturo (elegido por 11 hombres y 2 mujeres) y en otras 3 mujeres y 1 hombre.

Se hallan formas típicas de subgrupos tales como: PARES (Eliza -- beth y Elvira; Ma. del Refugio y Romualdo; Edgar y Ernesto; etc.); TRIANGULOS (Elizabeth, Verónica y Elvira); CADENAS (Javier, Victoriano, Arturo, -- Humberto y Luis).

Posición relativa de los miembros: los líderes son: Arturo (12 -- elecciones de tipo 1 y 1 de tipo 2); Guadalupe 9 elecciones; Elizabeth y -- Gerardo 7 cada uno; Reyna 5 elecciones. Las demás preferencias están distribuidas entre los distintos compañeros.

Marginales: 7 hombres y 3 mujeres, que sólo reciben una elección -- y Federico, Carlos, Andrés, Rosa Elia y Maricela, que aunque eligen, no re ciben ninguna elección.



S O C I O G R A M A V I I

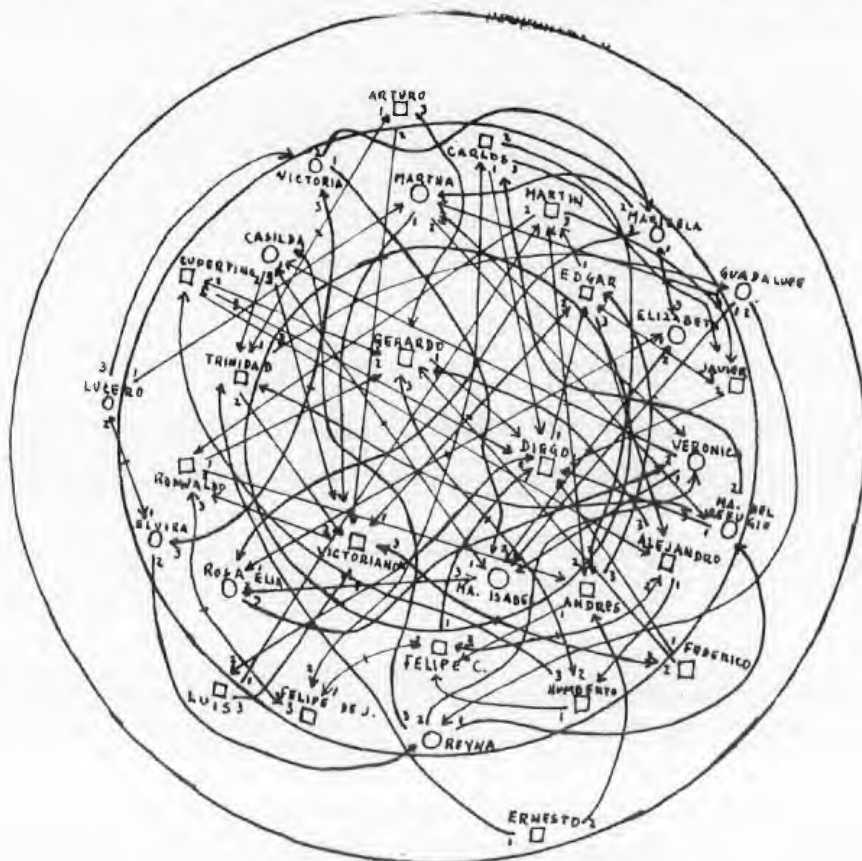
Efectuado en el 6o. "A" de la Escuela Prim. Urb. Fed. "Cuauhtémoc" de Tenango del Aire, Méx., compuesto por 19 hombres y 13 mujeres de 11 a 14 años de edad. Responde a la pregunta: ¿CON QUIEN TE GUSTA MAS JUGAR EN EL RECREO?

La visión global del grupo muestra una buena integración general, con elecciones distribuidas en varios sentidos. La preferencia se centró en Diego (elegido por 7 hombres y 1 mujer) y en otros 2 hombres y 1 mujer.

Se hallan formas típicas de subgrupos, tales como: PARES (Victoria y Elvira; Romualdo y Felipe de J.; Felipe C. y Alejandro; etc.); TRIANGULOS (Ma. Isabel, Rosa Elia y Elizabeth); CADENAS (Lucero, Martha, Maricela, Elizabeth y Rosa Elia).

Posición relativa de los miembros: los líderes son: Diego (5 elecciones de tipo 1, 2 de tipo 2, y 1 de tipo 3); Victoriano 7 elecciones, y Gerardo y Ma. Isabel con 6 elecciones cada uno. Las demás preferencias están distribuidas entre los distintos compañeros.

Marginales: Federico, Guadalupe, Arturo, Lucero, y Luis que reciben una sola elección, y Ernesto que aunque elige, no es electo por ninguno.



R E S U M E N D E L O B S E R V A D O R
para registrar los papeles de Acción-Unidad desempeñados por cada participante

PAPELES DE TAREAS GRUPALESPAPELES DE FORMACION DE GRUPOPAPELES CENTRADOS EN LA PERSONALIDAD

- | | | |
|----------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| 1. Iniciador | 7. Animador | 12. Dominador |
| 2. Buscador de opinión | 8. Conciliador | 13. Obstructor |
| 3. Opinante | 9. Activador | 14. Narrador |
| 4. Buscador de información | 10. Seguidor pasivo | 15. Juguetón |
| 5. Dador de información | 11. Evaluador | 16. Defensor de intereses especiales |
| 6. Orientador | | 17. Buscador de reconocimiento |

NOTA: Los miembros del grupo aparecen registrados en la columna de la izquierda. Los papeles de Acción-Unidad desempeñados se tildan en las columnas adecuadas debajo de: "papeles desempeñados".

Nombre del alumno	P A P E L E S D E S E M P E Ñ A D O S*																	Eliete para el papel de
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Felipe Carmona								I		III						II		Seguidor pasivo
Diego					I			II	I	III			II			II	I	Seguidor pasivo
Martín			I	II	I			III	II	I	I		I	II	III	I	II	Animador
Arturo	I			III		III	II	I		III	II			III	I	III	II	Evaluador
Trinidad	II	III	I	I	II	I	II	I	III	II	III	II	I	I	I	II	III	Activador
Felipe de Jesús	I			II		III	II		I	II	I	II	II	I	I	I	I	Dador de información
Federico		I				I	I			II	I		III	I	III		III	Obstructor
Humberto						I						I		I	I			Juguetón
Javier	II	I	II	II		I			II	III			I	I		I	II	Seguidor Pasivo
Carlos	I			I				I		I	I		I				I	Seguidor Pasivo
Gerardo	III	II	I		I		III	I	II	II		III	I	I	III	III	II	Juguetón
Romualdo				I		I	I		I	I				I	III	I	I	Juguetón
Edgar			I			I	I			I		II	I	I				Dominador
Andy's	II	I	II	I			I				I					I	II	Opinante y Buscador de reconocimiento
Alejandro								I				I						Animador
Cupertino	III	II	III	I	III	II		I	I		I	II				II		Iniciador
Luis			II	I	III			III	III				II	II	I			Conciliador
Victoriano		I					II			II	I	I	I			II		Seguidor pasivo
Ernesto		I								III					I	I	II	Seguidor pasivo
Guadalupe	III	I		III		III		I	III	I	III					II	I	Buscadora de información
Verónica												III	III		I		I	Obstructora
Elizabeth																		Seguidora pasiva
Lucero								III		I								Conciliadora
Martha	I	I		I		I	II		II		II	I			II		I	Animadora
Cañilda			I	II				I			I			I	I			Buscadora de información
Elvira						I												Orientadora
Reyna		III	I	I		II	III	I			I		II	II		I		Buscadora de opinión
Reas Elia					I				I								I	Buscadora de reconocimiento
Ma. Isabel	II	I	III	II	III	I	III		II	I	III			III		III		Opinante y Animadora
Ma. del Refugio	I	III	III	I	III	III			II		II	III	III	I		III	I	Opinante
Maricela		III		II						II								Buscadora de opinión
Victoria					III					II	I		I	I		II		Dadora de información
T O T A L	2	I	2	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	-	2	I	-

* Los números corresponden a los papeles arriba enumerados.

E E D E E R R A T A S

PAGINA	REGLON	DICE	DEBE DECIR
9	8	preuicios	prejuicios
11	10	coniste	consiste
21	9	razgos	rasgos
25	8	razgos	rasgos
27	5	preveer	prever
27	7	posbile	posible
31	14	incurrir	ocurrir
32	4	eleccipon	elección
42	21	Idel	Ideal
45	17	en el apéndice	en los anexos
48	último	en el apéndice	en los anexos