

LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES
GRUPALES DEL PERSONAL DOCENTE Y SU
INFLUENCIA EN EL PROCESO EDUCATIVO.

MARIA DOLORES CONTRERAS Y FEMAT
MARIA OFELIA GUADALUPE FLORES RUIZ
MA. DE LOS ANGELES MARCELA VELAZQUEZ MOLLER

Investigación Documental
PRESENTADA PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN EDUCACION BASICA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

México, D. F., a 12 de Julio de 1988

C. Profr. (a) MARIA DOLORES CONTRERAS Y FELAT
Presenta (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-
ción alternativa INVESTIGACION DOCUMENTAL
titulado LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES GRUPALES DEL PERSONAL
DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO EDUCATIVO.
presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a --
que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el
H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez
ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

El Presidente de la Comisión

ME. A. MA. GUADALUPE OLIVARES GTZ.



S. E. P.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD SEAU
D. F. AZCAPOTZALCO



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

México, D. F., a 12 de Julio de 19 88

C. Profr. (a) MARIA ORELLA GUADALUPE FIGUEROA RUIZ
Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-
ción alternativa INVESTIGACION DOCUMENTAL
titulado LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES GUERDALES DEL PER OYAI
DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO EDUCATIVO.
presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a -
que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el
H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez
ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

El Presidente de la Comisión

MARIA ORELLA GUADALUPE FIGUEROA RUIZ GTZ. S. D. F.
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y CULTURA
UNIDAD SEAU
C. F. AZCAPOTZALCO

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

México, D. F., a 12 de Julio de 1966

C. Profr. (a) MARÍA DE LOS ANGELES MARCELA Y LAZQUEZ JOLIER
Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-
ción alternativa INVESTIGACION DOCUMENTAL
titulado LA IMPORTANCIA DE LAS LECCIONES GUÍA DEL PROFESOR
DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO EDUCATIVO.
presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a -
que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el
H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez
ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

El Presidente de la Comisión



GUADALUPE CÍVARES Gtz.



D. F.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD SEAD
D. F. AZCAPOTZACO

A MI MADRE

Y

A MIS COMPAÑERAS DE EQUIPO

Gracias a su apoyo y entusiasmo,
logré culminar esta carrera.

MA. DOLORES

A TI MARIA FERNANDA,

Porque sin tí, yo no hubiera
tenido alientos para llegar
al final. Llegaste en el mo
mento más difícil de mi vida
y quiero que sepas que eres
lo más grande y maravilloso
que tengo y tendré en ella.

Te dedico este escrito como
un testimonio del esfuerzo,
del trabajo y de tantas ho--
ras que te robé, que te sir-
va de estímulo para los lo--
gos de tus metas que tendrás
que alcanzar.

TU MAMA **OFELIA**

A TI PEQUENO,

Por todo el apoyo
y el amor que representas
en mi vida.

A MIS AMIGAS

Angelita y Lolita, porque
siempre encontré en Uste-
des calor, comprensión y
ayuda que se necesita en-
esta vida

A MIS QUERIDOS HIJOS:

ANGEL, RICARDO, CARLOS Y ROBERTO

A MI ESPOSO

POR SU COMPRENSION Y CARINO

A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS

LOLITA Y OFELIA

MA. DE LOS ANGELES

El maestro tiene por tarea esencial desarrollar el respeto y el amor a la verdad, la reflexión personal, los hábitos de libre exámen al mismo tiempo --- que el espíritu de tolerancia; el sentimiento del derecho de la persona humana y de la dignidad, la conciencia de la responsabilidad individual al mismo -- tiempo que el sentimiento de la justicia y de la solidaridad sociales, y la adhesión al régimen democrático y a la República.

GREGORIO TORRES QUINTERO

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION.....	5
I.- EL GRUPO	
1.- Definición de grupo y sus características.	11
2.- Elementos que conforman al grupo.....	18
II.- EL GRUPO EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO DOCENTE	
1.- Dinámica de grupos y su influencia en las relaciones del personal docente.....	25
2.- La influencia grupal en el ámbito educativo.....	38
3.- El liderazgo en la formación de las relaciones dentro de los centros escolares....	49
III.- EL GRUPO EN LA EDUCACION	
1.- La acción del grupo en el proceso enseñanza-aprendizaje.....	68
2.- Activación de la enseñanza como consecuencia de la modificación de conductas grupales.....	107
CONCLUSIONES.....	117
BIBLIOGRAFIA.....	121

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

La intención de esta investigación es comprender que ser maestro es, primero que nada, un trabajo y que éste, como trabajador, es a la vez un sujeto social, un ser humano que ordena sus propios conocimientos, recursos y estrategias para hacer frente, cotidianamente a las exigencias concretas que se le presentan en su quehacer.

Comprender la labor del maestro implica acercarse al lugar donde la desarrolla, observar su realización que, bajo determinadas condiciones, depende tanto de la estructura y del contexto social, como de las relaciones existentes dentro de cada escuela.

Explicar su trabajo requiere introducirse en la vida cotidiana de las escuelas, el ámbito donde éste adquiere formas, modalidades y expresiones concretas. Aunque a primera vista la escuela aparezca como un mundo dado y la actividad de los maestros como una reiteración de la normalidad escolar, es ahí el territorio en el que aquélla se construye y se realiza.

La escuela es una institución cuya función social es patente y obvia, sin embargo, es también un centro de trabajo en donde convergen diariamente una serie de personas que conviven,

realizando actividades para las que fueron preparados en la escuela normal. Su labor principal se enfoca a la formación integral del educando, pero si observamos desde lejos ese centro - de trabajo veremos a algunas personas que entran y salen de -- las aulas, que platican, se reúnen, más si miramos con mayor - atención podremos ver a personas aisladas, que no participan - con los demás, a otras que se relacionan frecuentemente, unas - tranquilas, otros inquietos, nerviosos, que gritan a los niños, etc., ¿Cuáles son las relaciones que verdaderamente imperan en una escuela? ¿Estas personas reunidas en ese lugar forman realmente un grupo de trabajo? ¿Son ellas un grupo con la cohesión necesaria y con las metas comunes que les permitan actuar en - una misma dirección, que, según su preparación profesional, debe ser la enseñanza-aprendizaje de sus alumnos?.

Es difícil contestar a esto sin estar dentro del ambiente grupal que reina en cada escuela, por eso es necesario investigar las relaciones interpersonales que se efectúan en estos -- centros escolares, porque inciden de manera directa en la enseñanza y en el aprendizaje. Por esta razón se eligió, para esta investigación pedagógica, el área de las relaciones humanas especialmente lo referente a la formación de grupos entre el personal docente y su repercusión, como tales, en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Los que estamos involucrados en el campo magisterial no -

desconocemos el problema que representa la falta de integración que existe en muchas dependencias educativas como escuelas, zonas escolares, jefaturas de sector, etc., en las que se reúne un grupo, supuestamente homogéneo, de profesores con la meta de propiciar el proceso educativo. Entre ellos existe una serie de relaciones que muchas veces no son muy llevaderas, -- pues la relación de la autoridad con sus subordinados, en ocasiones no es todo lo correcta que hubiera de desearse.

En algunas existe el rechazo, o bien, ésta no propicia la comunicación con su personal, lo que impide que las acciones que promueva no sean aceptadas o realizadas correctamente. Se presentan también problemas entre los mismos docentes por falta de cooperación o por malos entendidos que perjudican el ambiente en que se desarrolla su trabajo.

Con frecuencia las autoridades no tienen la comunicación necesaria con sus maestros y dan órdenes que no son comprendidas o acatadas debidamente, no por falta de responsabilidad de éstos, sino por falta de tacto de la autoridad para con su personal, sin buscar la comprensión de lo que pretende hacer. En otras ocasiones es la misma autoridad la que abusa de un autoritarismo, o por lo contrario, de una complacencia exagerada que impide la integración del grupo de trabajo.

Es decir, realmente se le ha dado poca importancia al pro

ceso grupal que existe en cada una de las secciones que conforman todo el aparato educativo, que más que grupo de trabajo, - conforman masas de trabajadores sin integración, ni cohesión, - con todas las implicaciones que esto trae consigo, sino que solamente se ha pretendido estudiar las relaciones grupales enfocadas a los niños y al proceso enseñanza-aprendizaje, o enfocando a la familia buscando su integración, o bien, en centros de trabajo como empresas, fábricas, etc., tratando de aumentar la productividad de sus miembros, pero no se ha buscado investigar qué tipo de relaciones prevalecen entre los integrantes -- del magisterio y por qué en muchas ocasiones el ambiente es difícil.

Si se sabe que una buena relación grupal permite el mejoramiento del trabajo y una mayor productividad en las empresas y fábricas y esto lo ha estudiado la psicología social, existiendo personal especializado que trabaja en esto, en instituciones gubernamentales y en la iniciativa privada, ¿por qué no se ha estudiado este fenómeno en las escuelas oficiales, por ejemplo?, ¿o entre el grupo de directores de una zona escolar? Quizá porque se cree que el maestro, por el hecho de haber estudiado el desarrollo infantil o las dinámicas de grupo aplicadas a sus niños, o bien las bases psicológicas de su práctica docente en una escuela normal, ya está convertido por ese sólo motivo en un elemento que puede laborar en cualquier dependencia como un miembro idóneo del grupo de trabajo, sin tener en-

cuenta que cada maestro es una persona como cualquier otro trabajador que puede presentar problemas de adaptación, tensiones, angustias, ansiedades, y que todo ello incide en gran medida - en su trabajo docente.

¿Cómo puede enfrentar un maestro con tensiones, digamos - familiares o laborales con sus autoridades, el problema que le plantean a diario sus alumnos, que no avanzan en su aprendizaje como él quisiera? Mucho se ha hablado de la necesidad de mejorar el nivel de la educación en México, y en esto se han planteado procedimientos enfocados a la enseñanza-aprendizaje, al aspecto didáctico, a la influencia familiar y de la comunidad sobre los niños, pero no se ha tomado en cuenta específicamente al maestro como persona y como integrante de un grupo, ni se ha planteado la influencia que pueda tener en el mejoramiento o retroceso del nivel de la educación en nuestro país.

Esto motivó que el presente trabajo se hiciera sobre el grupo de docentes, pretendiendo conocer el funcionamiento como grupo de un personal que tiene una gran responsabilidad con -- los niños a quienes atiende, conocer sus relaciones interpersonales, sus relaciones con la autoridad inmediata, la influencia de ésta en su trabajo cotidiano, el grado de integración y cohesión que llegase a tener, así como desprendiéndose de todo esto, crear una estrategia para lograr integrarlo como un verdadero grupo de trabajo encaminado al mejoramiento de su acti-

vidad educativa.

Se pretende, de una manera sencilla, explicar el fenómeno grupal desde el análisis de la teoría para comprenderlo, saber la fuerza de la dinámica que lo genera, moviliza, transforma, y por otro lado, su reflejo en el campo educativo, como una resultante del trabajo del hombre en la búsqueda de conocimientos.

Aún cuando esta investigación no contempla toda la implicación del fenómeno grupal, se presenta una panorámica que permite destacar la importancia del grupo, la interacción que es básica para su conformación y que no existe un individuo sin sociedad ni una sociedad sin individuo, premisa que sustenta al hecho de que el hombre no vive aislado, que requiere del otro para subsistir, que la exagerada individualidad no es real y que ésta resquebraja la solidaridad y la pertenencia al grupo mismo.

Los diversos autores seleccionados que fundamentan los contenidos de los temas tratados en este trabajo, surgen de distintas corrientes y enfoques psicológicos, sociales y pedagógicos que permiten dar una respuesta a las hipótesis propuestas.

I.-EL GRUPO

I.1 Definición de Grupo y sus Características

El hombre es un ser eminentemente social, que siempre ha vivido en compañía, podríamos observar a los seres humanos en la misma forma en que observamos una colonia de hormigas, siempre en constante actividad, laboriosidad, inquietud, en ocasiones incomprensible pues se dedica a veces con afán, a destruir lo que otros seres humanos tan esforzadamente han construido, para después, volver a reconstruir.

Para que un conjunto de personas actúe como grupo independiente del número de éstas, de sus características personales, de su edad, etc., se requiere que todos sus miembros, aparte de sus actividades individuales, estén interesados por la realización de actividades que interesen a todos. Estas actividades no pueden llevarse a cabo sin cierto grado de coordinación. Por otra parte, esta coordinación requiere de la dirección general, la cual es desempeñada por uno o varios miembros que en forma tácita o expresa, temporal o permanentemente, asumen funciones directrices.

Los seres humanos se relacionan de muchos modos entre sí-

de aquí podemos distinguir la interacción de los individuos en una gran variedad de grupos con diferentes características y finalidades.

Hablaremos de lo que es un grupo según diferentes autores en los distintos campos.

En el campo de la psicología social, el grupo puede ser considerado como un conjunto de personas que reúne muy pocos requisitos: "un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervinculados".¹

Dentro del campo de la dinámica de grupos, equivalente para algunos a análisis de los grupos pequeños (Olmsted) el grupo es considerado con un criterio mucho más restringido que involucra ante todo, un número reducido de miembros que interactúan cara a cara y forman lo que se conoce como grupo primario.

Grupo primario es aquél en el cual todos los miembros interactúan directamente, cara a cara, son conscientes de la existencia del grupo y de su pertenencia a él, y de la presen-

¹ Villaverde, Cirigliano. "Dinámica de grupos y educación". - p. 132.

cia de los otros miembros. Los miembros se hallan ligados por -
lazos emocionales cálidos, íntimos y personales, poseen una so
lidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en -
el cálculo.

El grupo secundario, en cambio, mantiene relaciones frías,
impersonales, más formales. El grupo, en este caso, no es un -
fin en sí mismo, sino un medio para lograr otros fines. Las re
laciones se establecen más bien a través de comunicaciones in-
directas; tal es el caso de empresas, instituciones, clubes, -
pueblos o ciudades.

El hecho de que un grupo sea pequeño no significa siempre
que sea un grupo primario. El simple hecho físico de estar jun
tos (como en un ómnibus), no basta para caracterizar al grupo.
Tampoco es suficiente que posean un interés común (tomar el as
censor). Para que exista el grupo es preciso que haya "una in-
teracción entre las personas y además conciencia de la rela---
ción común". (Olmsted). Ejemplos típicos de grupos primarios-
son la familia, el grupo de amigos, la pandilla, el grupo tera
peúutico.

De acuerdo con la difundida definición de Bales, un grupo
pequeño es "un conjunto de personas en interacción, en situa--
ción cara a cara, en la cual cada miembro percibe a cada uno -

de los otros como personas individuales".²

Según Olmsted un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia.

Entendemos por grupo dice Homans:

"cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no en forma indirecta, a través de otras personas, sino cara a cara".³

Para Bass grupo es un conjunto de individuos cuya existencia como conjunto recompensa a los individuos.

Según Pichón grupo es un conjunto de personas con un objeto común, al que intentan abordar operando como equipo.

Bleger sustenta la opinión de que no se debe prescindir de lo humano, tanto objetivamente como subjetivamente en la tarea del grupo.

2 Cartwright Dorwin. Dinámica de grupos. p. 62.

3 Villaverde, Anibal y Cirigliano, Gustavo. op. cit. p. 134.

"por lo menos para los propósitos de la psicología social, distingue a un grupo el que sus miembros compartan normas respecto a algo. La extensión que abarquen las normas compartidas puede ser grande o pequeña, pero a nivel mínimo incluyen cualquier cosa que distinga los intereses comunes de los miembros del grupo, sea la política o el póker. También incluyen necesariamente normas sobre los papeles de los miembros del grupo, - papeles entrelazados, pues se definen en términos recíprocos.- Esos rasgos distintivos del grupo-normas compartidas y papeles entrelazados, presuponen una relación de interacción y comunicación más que transitoria". (Newcomb)⁴

Morton dice que el concepto sociológico de grupo se refiere al número de personas que interactúan entre sí según patrones establecidos. A veces se enuncia esto como un número de -- personas que tienen relaciones sociales establecidas y características. Sin embargo, las dos afirmaciones son equivalentes - pues las relaciones sociales son en sí formas encasilladas de interacción social que duran lo suficiente para volverse partes identificables de una estructura social, desprendiéndose - tres criterios de grupo: un primer criterio de grupo es la frecuencia de interacciones, un segundo criterio es que las personas interactuantes se definen a sí mismas como miembros, esto es, que tienen suposiciones formadas sobre las formas de interacción que moralmente los une a ellos y a otros miembros, pero no a aquéllos considerados como ajenos al grupo, un tercer criterio correlativo es que otros definan a las personas interactuantes como pertenecientes al grupo, esos otros incluyen -

4 Cartwright, Dorwin. op. cit. p. 61.

miembros y no miembros.

Musafer Sherif. Un grupo es una unidad social constituida por un número de individuos que poseen un status y unas relaciones mutuas de papel estable, hasta cierto punto, en un momento determinado y que tienen un conjunto de valores o normas que regulan su conducta, por lo menos en asuntos de importancia para el grupo.

Las características del grupo, tal como la concibe la Dinámica de Grupos, son las siguientes.

- 1.- Una asociación definible, una colección de dos o más personas identificables por nombre o tipo.
- 2.- Conciencia de grupo, los miembros se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", - una identificación consciente de unos con otros.
- 3.- Un sentido de participación en los mismos propósitos, los miembros tienen el mismo "objetivo modelo" o metas e ideales.
- 4.- Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades, los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.

5.- Acción recíproca; los miembros se comunican unos con otros.

6.- Habilidad para actuar en forma unitaria; el grupo pue de comportarse como un organismo unitario.

Cabe agregar aún que el grupo debe tener una estructura interna (distribución de roles que se reconocen).

La importancia social de este tipo de grupos es extraordi naria. Dice al respecto Solomon Asch:

"Los pequeños grupos, tales como la familia o el equipo de trabajo, constituyen la unidad natural de la sociedad. Gran parte del trabajo realizado en el mundo se lleva a cabo dentro de sus confines".

La experiencia social primera y más inmediata de la humanidad es la que ocurre en el grupo pequeño, dice Homans "El -- grupo es la más común, así como la más familiar de las unida-- des sociales".

En síntesis podemos decir que un grupo es el conjunto de individuos que interactúan entre sí, con un objetivo común, -- compartiendo normas y valores que regulan su conducta, según -- patrones establecidos, con estatus y roles que cada miembro -- adopta y acepta dentro del mismo, pero teniendo conciencia de sus relaciones mutuas, sin prescindir de lo humano en la tarea que emprendan.

I.2 Elementos que conforman al Grupo

Los grupos se forman y se desintegran en todos los órdenes de la vida, pues en cualquier categoría social o en cualquier ambiente surgen informalmente y tienen un papel muy importante en las vidas de sus miembros.

El proceso de la formación de grupos depende de las características ideológicas y de las condiciones físicas del medio ambiente, así como de la influencia de otros grupos, y no solamente de los lazos que existan entre los miembros, pues para que lleguen a reunirse varios individuos deberán existir circunstancias ambientales que contribuyan a ello, como los motivos que puedan tener para lograr esa unión, la organización -- que se vaya conformando a través de sus interrelaciones, el sistema de normas que constituyan y el grado de estabilidad -- que alcancen.

La relación entre dos o más personas puede llegar a convertirse en una verdadera relación de grupo en cuanto comienzan a aparecer ciertas regularidades en los efectos de su conducta, después de un tiempo de interacción, en el cual se fueron presentando los elementos esenciales que conforman al grupo y que son:

- 1) "Una base motivante que origine la interacción repetida,

- 2) "la formación de una organización o estructura, constituida por papeles y estatus";
- 3) "la formación de reglas, tradiciones, valores y normas.
- 4) "los efectos diferenciales de las propiedades del grupo en la actitud y conducta de los que participan en él".⁵

Para que se inicie la relación grupal debe existir un motivo, que llega a ser descubierto por las personas que interactúan a lo largo de cierto período de tiempo y que puede ser alguna preocupación común como el deseo de ser estimado, el deseo sexual, el hambre, el miedo, la ansiedad frente a una amenaza, etc., que dan origen a los primeros contactos, o bien, pueden ser motivos culturalmente definidos como el deseo de tener posesiones materiales, alcanzar prestigio, conseguir ciertos objetivos políticos, etc. Cualquiera que sea la base motivante en la formación de un grupo, ésta influye invariablemente en la actitudes y tareas que ocupan a sus miembros y en el tipo de cualidades personales más apreciadas por ellos.

Las normas que cada grupo establece y que tienen un carácter de mayor obligatoriedad para sus miembros, son aquellas --

5 Musafer, Sherif y Caroline, Sherif. Grupos-formación de grupos, México, en Grupos y Desarrollo, U.P.N. p. 27.

que se relacionan con los motivos o problemas que dieron origen al grupo. Al alcanzar un grado de mayor estabilidad pueden surgir nuevas fuentes de motivación dentro del grupo y nuevos objetivos, engendrados por la propia existencia del mismo, y pueden llegar, incluso, a dominar sobre las originales que dieron lugar a su formación.

Después de interactuar por un tiempo, la conducta de los miembros del grupo y sus expectativas con respecto a la conducta recíproca, comienza a presentar regularidades que forman la organización o estructura.

La aparición de dicha organización se ha definido en función de las relaciones de papel y de estatus entre cierto número de individuos. Por papel se entiende la reciprocidad en el tratamiento y en las expectativas de los individuos, la cual tiene que ir apareciendo con base en el modo como realizan las actividades que tienen asignadas y en las relaciones de unos con otros.

Los papeles de los miembros se van diferenciando, no solamente con respecto a la tarea, a sus cualidades personales, sino por la evaluación de los papeles realizada por los propios miembros. El papel que juega cada miembro le concede cierta cantidad de prestigio y de respeto por parte de sus compañeros y puede llegar a adquirir diferente grado de poder relativo pa

ra iniciar o controlar actividades importantes para todos. Con ello se llega a tener una posición o rango dentro de la estructura grupal, lo que constituye el estatus, entendido éste "como la capacidad relativa que tienen sus acciones para iniciar actividades, coordinar la interacción e imponer correctivos a las desviaciones".⁶ "El estatus constituye necesariamente una jerarquía y el más elevado que se alcanza es el que representa el papel del líder".⁷

El tercer elemento que conforma al grupo es la constitución de normas, utilizando este término para designar el resultado de la interacción que produce cierta regularidad conductual entre los integrantes del grupo. "Una norma indica el margen que los miembros consideran socialmente deseable o aceptable (amplitud de aceptación) y el margen de lo que condenan -- (amplitud de condena)".⁸ Las normas indican, a manera de una escala evaluativa, las amplitudes de aceptación y condena acatadas por el grupo y que sirven de instrumento de regulación de conducta en asuntos de importancia para sus miembros.

Existen tres criterios objetivos para reconocer una norma

6 Musafér, Sherif, op. cit. p. 29.

7 Loc. cit. p. 29.

8 Ibidem, p. 29.

de grupo como son:

- a) "Observar las semejanzas y las regularidades en las formas de comportamiento (palabras y acciones) que aparecen en un conjunto de personas y no en otro, cuando los dos conjuntos se encuentran en situaciones semejantes".
- b) "Observar los correctivos (sanciones) y las recompensas que se dan a ciertas formas de conducta. Las reacciones frente a las desviaciones que pueden ir desde la desaprobación y la corrección hasta las amenazas y los castigos".
- c) "Observar la cada vez mayor semejanza o convergencia gradual de la conducta de personas que inicialmente se comportan de manera diferente, observar que la entrada de nuevos miembros en un grupo ofrece la oportunidad de detectar la existencia de normas".

"La cristalización de un conjunto de normas aparece cuando los miembros regulan privadamente su conducta dentro de los límites aceptables".⁹

Si han intervenido en la creación de esas normas, como --

⁹ Musesfer, Sherif, op. cit. p. 30.

miembros del grupo, estas normas llegan a formar parte del --- concepto que tienen de sí mismos en relación con los otros, y se sienten culpables o avergonzados si las violan. La rigidez de las normas y la resistencia que ofrecen al cambio varía de acuerdo con la importancia que tienen para el grupo.

Estos elementos descritos tienen consecuencias en las actitudes y conductas de los individuos, constituyendo ésto los efectos diferenciales de la formación del grupo. A medida que el proceso de formación se va efectuando, los esquemas organizativos y normativos se hacen cada vez más obligatorios para los miembros y su comportamiento va reflejando el papel que desempeña en el grupo y las normas que van emergiendo. Según la importancia que determinado grupo tenga en la vida de una persona, así influirá en sus actitudes y conductas, mostrando la imagen que cada uno se hace de sí mismo, de sus sentimiento de responsabilidad personal, por lo que lo debido y lo no debido del grupo se convierten en parte de su conciencia.

Las propiedades principales del grupo así formadas constituyen una organización (estructura) de funciones y de estatus y un conjunto de reglas y normas para las actividades relacionadas con los objetivos comunes. Esta organización (que no es necesario que sea reconocida formalmente) y este conjunto de normas (que no es necesario que estén formalmente escritas), definen el sentimiento del "nosotros" que alienta dentro del -

grupo y que sus miembros expresan en sus relaciones con los extraños, llegando a ser sentidas como obligatorias personalmente por cada uno de los miembros, influyendo en sus actitudes y conductas, con o sin sanciones y controles externos.

II. EL GRUPO EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO DOCENTE

II.1 La Dinámica de grupos y su influencia en las Relaciones del Personal Docente

Desde el momento de nacer entramos a un mundo de relaciones interpersonales que van conformando nuestra personalidad, primeramente nuestros padres y hermanos, después los familiares, vecinos, etc., nos van proporcionando experiencias que permiten nuestro desarrollo, posteriormente las relaciones escolares y laborales que nos introducen en la sociedad en que vivimos, y cerrando el círculo vital las relaciones amorosas nos permiten convertirnos en padres, iniciando con un nuevo ser nacido de ellas un ciclo nuevo de relaciones. Es decir, el ser humano no puede vivir sin depender de la relación de otros seres humanos; por lo que es falso creer que el yo puede conformarse independientemente, ya que influyen en él toda una serie de circunstancias que no siempre pueden ser propiciadas por él mismo, por lo tanto ninguna persona puede vivir aislada. Esto lo demuestran las diversas experiencias a través de la historia.

Las relaciones humanas constituyen la ley fundamental que caracteriza a la especie. En el nivel interpersonal son las necesidades o metas comunes el punto de partida de toda relación;

aunque en la actualidad se enfatice la fragmentación de la unidad en favor del yo, con todas las consecuencias negativas del extrañamiento entre personas.

La importancia de las relaciones es tal que facilita o impide nuestro desarrollo. Las relaciones interpersonales revisitan una gran importancia en el desenvolvimiento del hombre, -- han hecho que se conviertan en objeto de estudio por parte de la psicología, la sociología, tratando de encontrar las causas y consecuencias que pueden tener tanto para el individuo -- como para la sociedad, estudiando los grupos en los que se desenvuelve el hombre y la dinámica que los anima.

La dinámica de los grupos humanos como estudio sistemático, se basa en dos variables principales: la conducta del sujeto cuya personalidad tan sui géneris es bastante impredecible y el tipo de contexto social en el que interactúa con otros sujetos, enviando y recibiendo diferentes cargas de tensiones. -- El hombre como individualidad sociopsicológica es una parte -- formativa de su propio contexto sociocultural.

Con su conducta, interactúa sufriendo, disfrutando, adaptándose y transformando su medio ambiente. Como el pez en el agua su conducta es resultado de fuerzas socioculturales que le presionan, y hacia las que envía su acción. Dicha acción posee corrientes de energía que pueden objetivar una conducta de

resistencia, conservación, adaptabilidad y creatividad, amén de otras que pueden ser destructivas. Ambas variables, sujeto y medio social, constituyen los polos de los que parten infinidad de hilos que forman la fina malla del tejido de la interacción. En la interacción las fuerzas energéticas que se intercambian se hallan equilibradas una frente a la otra en relación de causa-efecto, en relación de reacción, o en relación de transacción.

Los problemas intelectuales que trata de dinámica de grupo han inquietado al hombre desde principios de la historia, su estudio científico es un campo relativamente joven; se ha dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes del desarrollo, las interrelaciones de sus miembros, ha sido estudiada por varias disciplinas y profesiones diferentes.

Hacia fines de los años treinta se volvió un campo identificable en los Estados Unidos y en algunos otros países, experimentando a partir de ese momento un rápido crecimiento, buscando un sentido de identidad.

Tres condiciones fueron necesarias para el desarrollo y surgimiento de la dinámica de grupo:

- 1) Una sociedad que le diera apoyo aportando recursos insti-

tucionales necesarios para realizar investigaciones.

- 2) Que en los diferentes campos y profesiones en las cuales se desarrolla, reconocieran su importancia, fue un proceso largo y difícil puesto que, en los grupos de trabajo social, en la psicoterapia de grupo, en la educación y en la administración se fue haciendo obvio que había que hacer generalizaciones de acuerdo con la experiencia empírica llegando a comprender que se necesitaban investigaciones sistemáticas para poder comprender más a fondo la vida en grupo.
- 3) El trabajo con grupos sociales permitió conocer que de acuerdo a como se maneje un grupo serán los resultados obtenidos, lográndose cambios deseables en sus miembros, la dinámica grupal emplea esta experiencia en sus principios.

El momento de la psicología de los grupos ocurre cuando los psicólogos se aproximaron a la comprensión del fenómeno hombre en toda su complejidad. El punto importante de esta aproximación se alcanzó al ser desechada la clásica disputa sobre las nociones del individuo versus sociedad, y se aceptó que de alguna manera el individuo era modelado por la sociedad y ésta influida por el individuo.

El grupo ha sido objeto de investigación, teorización, su

estudio es compartido por la psicología, la psicología social, la sociología. Dentro de esta última se operó una división entre microsociología y macrosociología, tomando la primera como campo propio al grupo. Además se intentó estructurar la corriente de la dinámica de grupos como disciplina independiente. Lo grupal incluye en su estructuración un elemento psicológico y uno sociológico, que en él se fusionan.

La visión psicológica toma al individuo como integrante de un grupo.

La visión sociológica enfoca al grupo como elemento de una estructura mayor, es decir, toma al grupo como sociedad o viceversa.

En la segunda mitad del siglo XIX, al surgir la psicología experimental hubo tres triunfos metodológicos, que contribuyeron específicamente al surgimiento de la dinámica de grupo:

- 1) Experimentos con la conducta individual.
- 2) Observación controlada de la interacción social.
- 3) Sociometría.- La prueba sociométrica da informaciones valiosas sobre los individuos y las relaciones interpersonales en los grupos, proporciona datos cuantifica

bles sobre patrones de atracción y rechazo existentes en un grupo.

"Para la dinámica de grupos su importancia radica en haber proporcionado una útil técnica para investigar grupos y en haber dirigido la atención a rasgos de grupo como la posición social, los patrones de amistad, la formación de subgrupos y, de modo más general, la estructura informal".¹

Los estudios de Newcomb demostraron que las actitudes de los individuos están fuertemente enraizadas en los grupos a -- que pertenecen, que la influencia de un grupo sobre las actitudes de un individuo dependen de la naturaleza de la relación -- entre el individuo y el grupo, y que los grupos evalúan a sus miembros, al menos parcialmente, según de conformidad con las normas de grupo.

En 1937, W.F. Whyte realizó un estudio sobre grupos callejeros encontrando que sus conceptos de orden superior, su estructura social, cohesión, liderazgo y status estaban claramente relacionados con las más directamente observables interacciones entre la gente, lo que ceñía mucho a la realidad empírica. La importancia de este estudio fue:

- a) Dramatizar y describir minuciosamente la significación

¹ Cartwright, Dorwin. op. cit. p. 26.

de los grupos en la vida de los individuos y el funcionamiento de sistemas sociales más amplios.

- b) Dio ímpetu a la interpretación de propiedades de grupo y procesos de grupo, según las interacciones entre individuos.
- c) Generó diversas hipótesis sobre las relaciones entre liderazgo, status, obligaciones mutuas y cohesión de grupo.

La dinámica de grupo según Dorwin Cartwright:

"Puede definirse como el campo de investigaciones dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con individuos, otros grupos e instituciones superiores.

Puede identificarse por cuatro características distintivas:

- 1) su hincapié en la investigación empírica teóricamente significativa.
- 2) su interés por la dinámica y la interdependencia entre fenómenos; buscando descubrir nuevos principios generales respecto a las condiciones que producen los efectos.
- 3) relevancia interdisciplinaria, dando importancia a todas las ciencias sociales.
- 4) la aplicabilidad potencial de sus hallazgos a los esfuerzos de mejorar el funcionamiento de los grupos y sus consecuencias sobre los individuos y la sociedad²?

Un objetivo fundamental de la dinámica de grupo es proporcionar mejores bases científicas a la ideología y a la práctica.

² Cartwright, Dorwin. op. cit. p. 17.

Según Olmsted la dinámica de grupos constituye el intento más difundido y de mayor influencia en éstos momentos, en el estudio de grupos, pero como dice Klineberg no es fácil definir o limitar la importante zona de la dinámica de grupo, la cual desde cierto punto de vista representa la teoría de la naturaleza de los grupos y de la interacción dentro de los grupos, e incluye un conjunto de técnicas.

Por una parte, se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma como se comporta. Estas fuerzas constituyen el "aspecto dinámico del grupo": movimiento, acción, cambio, interacción, reacción, transformación, etc.; y se distinguen de los aspectos relativamente "estáticos", tales como el ambiente físico, el nombre, la finalidad, la constitución, etc. La interacción o acción recíproca de éstas fuerzas y sus efectos resultantes sobre un grupo dado, constituyen su dinámica. Por otra parte, la dinámica de grupo es un campo de estudio, una rama de las ciencias sociales, que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar "por qué" los grupos se comportan en la forma en que lo hacen.

La dinámica de grupo se fundamenta originariamente en la teoría de la estructura o Gestalt, trasbasada en el concepto básico de teoría del campo de la conducta del grupo. Este campo consiste en un número de fuerzas o variables que afectan la

conducta del grupo. La dirección, sentido e intensidad (magnitud) relativa de estas fuerzas, determina la dirección, sentido y velocidad de movimiento del grupo. Siguiendo esta concepción estructuralista, la dinámica de grupo como disciplina, estudia las fuerzas que afectan la conducta del grupo, comenzando por analizar la situación grupal "como un todo" con forma propia (Gestalt), del conocimiento y comprensión de ese "todo" de esa estructura (campo), surgirá luego el conocimiento y la comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida del grupo y sus componentes. (El todo da sentido a las partes).

Esta fundamentación estructuralista del estudio de los pequeños grupos nació de Kurt Lewin, iniciador de la dinámica de grupo en la década de los treinta. La teoría de Lewin puede resumirse, como lo hace Filloux en los siguientes puntos centrales:

-El grupo no es una suma de miembros; es una estructura - que emerge de la interacción de los individuos y que induce ella misma cambios en los individuos.

-La interacción psicosocial está en base de la evolución de los grupos y de sus movimientos; dicho de otro modo, - entre los individuos que forman el grupo se producen múltiples fenómenos (atracción, repulsión, tensión, compul-

sión, etc.): las corrientes que se establecen entre los elementos del grupo, determinan un movimiento, una dinámica, que proyecta en cierto modo al grupo hacia adelante, como si poseyera la facultad de crear su propio movimiento.

-La evolución dinámica del grupo cuenta como sustrato una suerte de espacio, que resulta ser el lugar de las interacciones, un verdadero campo de fuerza social.

Bany y Johnson expresan que la dinámica de grupo trata de explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo. También se interesa por investigar los procesos mediante los cuáles la conducta individual se modifica en virtud de la experiencia del grupo y trata de poner en claro por qué ocurren ciertas cosas en los grupos, por qué éstos se comportan como lo hacen, y por qué los miembros del grupo reaccionan en esa forma.

En forma sintética podemos decir que la dinámica de grupo disciplina moderna dentro del campo de la psicología social, se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios, y de derivar técnicas que aumenten la efica-

cia de los grupos.

Como maestros consideramos que la labor educativa se desarrolla durante las acciones, conductas o actividades de grupos de trabajo. Nuestro interés es comprender el interjuego de fuerzas que se producen en la dinámica de los grupos pequeños, para intentar, como educadores, que las acciones dirigidas hacia el desarrollo y beneficio de las comunidades, se cumplan. Nos consideramos obligados a conocer cuáles son los mejores caminos para que los grupos tengan éxito en sus tareas. Para que su armonía y creatividad se desarrollen en beneficio del educando en primer término, y en beneficio de la colectividad como corolario. Todo ello trabajando en situaciones que afinan las buenas relaciones de los individuos que forman los grupos. Su sentimiento de metas comunes y de responsabilidad social.

El estudio de la dinámica interna de los grupos tiene como punto de partida al individuo. La palabra individuo está diciendo que es uno y único, igual a sí mismo, y siempre diferente de cualquiera otro individuo. Este individuo tiene intereses, tiene impulsos, deseos, aspiraciones, etc., describir lo que presiona al individuo es referirse a sus motivaciones generales y específicas. Todo sujeto posee una estructura yoica interna de motivaciones que lo hacen compacto por dentro. Sus impulsos, deseos, motivos, sueños, anhelos, esperanzas y un fin de aspectos más, le hacen distinto totalmente de cualquier

otro individuo. Sólo que este individuo que tiene todas esas - motivaciones puede además haberlas traducido ya en metas concretas, o no. Todos vamos por la vida con una carga de deseos por realizar, de acciones por hacer, pero algunas metas no las tenemos concretamente dibujadas en la mente; no están simbólicamente estructuradas en conceptos de nuestra vida intelectual.

Son emociones, anhelos inclasificables que carecen de un esquema definido, y sin embargo, pueden ser representados afuera en cosas simbólicas. De lo anterior surge que el hombre posee sus propios valores. Cuando ingresa a un grupo, a un círculo determinado, llega con valores que le ha adjudicado su grupo primario, ingresa y se mueve en los demás grupos humanos -- con su propio sistema de valores. Ello hace que se muevan dentro de los grupos conforme a sus intereses; intereses que parten de ese sistema de valores propios y por cuyas metas emplean determinadas técnicas para su logro.

Es importante destacar que el hombre llega también con -- fuerzas negativas al grupo. Están formadas de complejos, miedos y temores, por una serie de defensas por medio de las que busca asegurarse o valorarse, en conductas establecidas por -- inhibiciones o exhibiciones. Por ejemplo, habrá gente que guste de hablar en público mientras a otra le dé terror enfrentarse al mismo. Habrá motivos comunes en cada uno de los sujetos para pertenecer a un grupo, pero también habrá otros intereses totalmente ajenos al grupo que choquen con las motivaciones ge

nerales del mismo. En el esquema de los individuos en un grupo, podemos observar cómo los hábitos y valores de un sujeto influyen en otro sujeto, y en todos los que forman el grupo. Dentro del grupo, las gentes se influyen todas entre sí. No actúa uno en la misma forma si sabe que la gente lo está observando como si cree estar sólo.

En todo grupo existen los valores individuales, los valores societarios, y los valores grupales del grupo al que se ingresa, existe una relación con fuerzas directrices que vienen de la influencia cultural, de las presiones sociales, de las reacciones en cadena, todo lo cual viene de fuera y constituye la estructura de la dinámica exterior del grupo, enlazándose la dinámica interior del grupo, con presiones que vienen de cada uno de los sujetos que están en interrelación y permanentemente se modifica, es decir, se suman, integran y oponen las dinámicas individuales de los propios sujetos con las dinámicas de fuera, para adquirir una estructura que represente al grupo mediante el surgimiento de un objetivo interno y las técnicas internas con las cuales el grupo se ha unificado para -- realizar las metas.

Tenemos, pues, que enfrentarnos al exterior, poseyendo -- una denominación según el tipo de trabajo, los objetivos y las técnicas para lograrlos, esto significa unificarse y trabajar dentro de la sociedad como grupo.

Es importante observar cómo cada fenómeno en la actividad del grupo se va relacionando con el que sigue, los grupos deben procurar volverse homogéneos en cuanto a los ideales, los valores, las metas, los objetivos, y en las técnicas de trabajo; acentuándose las buenas relaciones que acrecienten un buen clima y la productividad del grupo para satisfacción de sus integrantes.

El coordinador del grupo debe conocer, así como los miembros del grupo, las capacidades y preferencias de sus miembros. Ello aumenta la cohesión. Para que el trabajo tenga éxito es indispensable además suponer, según las técnicas conocidas, el número óptimo que va a integrar cierto grupo según el trabajo o tarea encomendados. Conocemos cómo a medida que aumenta el número de personas, se complican las relaciones sociales y existe menor oportunidad de que cada quien satisfaga sus necesidades de relación dinámica interpersonal.

II.2 La influencia Grupal en el ámbito Educativo.

Dentro del sistema educativo nacional encontramos que los grupos de docentes que integran las diversas escuelas, zonas o sectores escolares son grupos formales que requieren de un tiempo de adaptación e integración para convertirse en grupos-cohesivos, situación que muchas veces llega a darse.

Aunque todos los miembros tienen como función principal -

el de la enseñanza-aprendizaje, sus relaciones no son, en muchas ocasiones, tan definidas o claras de manera de conciderarlas como pertenecientes a grupos en la concepción de la psicología social que se maneja en esta investigación. En la generalidad de las escuelas y zonas escolares existen subgrupos que trabajan en función de las indicaciones que provienen de la autoridad, a los que debe dar cumplimiento en el término de tiempo que se les da, sin que ellos puedan intervenir tomando decisiones, dando opiniones o sugerir actividades para realizar estas tareas, "debe reconocerse que la administración de grupos con frecuencia de tal tipo, que los miembros no llegan a conocer las metas del grupo, no se interesan por ellas, o ambas cosas".³

El éxito o el fracaso de cualquier sociedad, de cualquier organización o en cualquier caso de cualquier persona, puede ligarse en forma directa a la aplicación efectiva o inefectiva de la administración. A lo largo de la vida, se observan y se experimentan los efectos de la buena o mala administración.

Para aplicar con éxito la administración en las diferentes escuelas, zonas o sectores escolares, es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único. Si no se toma en consideración esa unicidad, es posible que la aplicación

3 Cartwright, Dorwin. Dinámica de grupos. p. 450.

de una administración que funcione en un medio ambiente o situación, no funcione en otra. Tal situación administrativa recae en los directores, supervisores y en general en los directivos que se integran en el sistema educativo; ésta se presenta en grupos grandes o pequeños.

No es raro que los empleados consideren sus relaciones -- con la organización que los emplea como puramente contractuales, ya que ésta sólo compra su tiempo y su capacidad. Harán todo lo que el directivo les ordene hacer, sin preocuparse de contribuir con su conducta a la marcha del grupo. La calidad de su contribución dependerá ante todo de sus relaciones con los directivos y de la capacidad de éstos para diseñar conductas que con éxito satisfagan los requerimientos de la tarea.

Los directivos son el enlace técnico entre la estructura que conforman los maestros de una escuela, zona o sector y la estructura operativa de las direcciones que conforman la Secretaría de Educación Pública. Para los maestros es frecuente que los directivos representen a la "organización". Los sentimientos de los trabajadores acerca de la organización, de los miembros de la administración, de sus trabajos y de sus relaciones interpersonales, se ven afectados en diversos grados por la relación que tienen con sus directivos inmediatos.

La tarea del director o supervisor consistirá primeramen-

te en conocer a los maestros que tiene a su cargo, a través de la comunicación con ellos, interesándose en sus labores, en la manera de llevar a cabo sus actividades, en comprender sus problemas personales, De igual manera, darse a conocer a ellos como una persona interesada en su problemática, para que vean en el director o supervisor a alguien con aspiraciones, metas y - problemas semejantes a los de los profesores, evitando la creación de una barrera jerárquica que impida la comprensión entre personas con diferentes tipos de cargo.

Es indispensable que se propicie un ambiente que favorezca las interrelaciones personales sanamente, con la finalidad de trabajar en conjunto y realizar actividades motivantes que induzcan a los docentes a realizar actividades encaminadas a - una meta común. Es decir, se debe buscar la manera de hacer -- que los maestros intervengan en la formulación de objetivos, - metas a alcanzar a mediano, corto o largo plazo, dentro de la organización escolar, permitiéndoles que expongan sus opinio--nes y sugerencias y que se apoyen las acciones que ellos hayan determinado por concenso, como las más viables para lograr sus metas.

Esto permitirá que se empiecen a sentir como miembros de un grupo, con la participación real en algo que a todos interesa, procurando que el resultado de lo propuesto sea exitoso, - pues con esto los miembros "aumentarán su valoración del grupo,

se sentirán más atraídos por él y tendrán mayores aspiraciones en sus futuras ejecuciones".⁴

La principal función de los directivos en cualquier nivel es crear, o ayudar a crear, medios ambientes en los que las -- personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes. Al trabajar para el logro de metas comunes, las personas satisfacen sus necesidades personales. Los directivos en calidad de creadores de medios ambientes, ejercen influencia sobre las -- personas a través de medios formales e informales, podría decirse que son manipuladores. Cuando se persuade a personas para que hagan algo que no desean hacer y se benefician de esta actividad, no sienten que han sido manipulados, aunque en efecto lo han sido.

Los directivos deben tener la habilidad para influir en las personas en forma positiva, y tener habilidades conceptuales. La habilidad para conceptualizar está implícita en muchas de las actividades en las que los directivos participan. Estos deben ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo. Deben comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y sus medios ambientes, así como compren-

⁴ Cartwright op. cit. p. 450.

der qué es lo que motiva a las personas y hacia qué fines se ven motivados.

Los directivos deben tener habilidades interpersonales. No es suficiente conocer sólo las necesidades individuales y del sistema; sino saber cómo reunir las. Es de extrema importancia el cómo se acercan a las personas, qué tan asequibles sean y cómo interactúan con las personas en términos de comunicación y atención. Los directivos deben desarrollar un sentido de programación del tiempo. No es suficiente saber qué decir ni cómo decir algo, también es necesario saber cuándo decirlo, deben reconocer que cada ser humano es único y deben desarrollar una relación y un enfoque personal para manejar las interacciones con cada persona de manera que aumente, en vez de disminuir, su deseo de cooperación. Deben saber cómo decirles a los maestros y trabajadores manuales que su desempeño es deficiente, cuando así lo sea, cómo también deben saber decirles a las personas que han desarrollado su trabajo con eficacia, cuando sea el caso. Las habilidades interpersonales exigen conocimiento de la conducta humana, madurez y sensibilidad.

Los directivos deben ser comunicadores efectivos, usualmente tienen mayor responsabilidad que autoridad. Para lograr metas a largo plazo, es usualmente más efectivo influir sobre las personas para que realicen su trabajo en forma voluntaria en vez de ordenar su cumplimiento.

Los directivos deben ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo exija. Por desgracia, no todos los maestros hacen lo apropiado todo el tiempo, los directivos tienen la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos. Aunque se puede considerar a los maestros responsables por sus acciones, la responsabilidad final recae en la persona que se encuentra en el puesto de liderazgo o dirección.

Los requerimientos del puesto de directivo son diferentes de los del puesto de un maestro de grupo. Los directivos son los líderes formales de los centros de trabajo y, por lo tanto, los ejemplos que muestran y las actitudes que exhiben afectan la conducta de otros. Los buenos o malos sentimientos acerca del trabajo, los compañeros, el directivo y los trabajadores manuales, influyen mutuamente en el desarrollo y organización de su trabajo. Las buenas o malas actividades no surgen en un instante; se desarrollan con el tiempo.

Los directivos deben reconocer la unicidad de su papel y procurar adquirir ciertas actitudes que les permitan ser buenos líderes y mantener relaciones de trabajo adecuadas que favorezcan la optimización del proceso educativo, estas actitudes serían:

° Crear, o facilitar la creación de un clima en el que los

maestros estén dispuestos a cooperar para lograr los objetivos de la dependencia y, al hacerlo, satisfacer necesidades personales.

°Deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias. Los asuntos que impliquen a los maes---tros deben decidirse con base en méritos y no con base en simpatías personales con un maestro o grupo específico.

°Deben aceptar las decisiones y las directrices de la dependencia como expresiones sinceras de los que debe hacerse para lograr los objetivos.

°Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la dependencia y acerca de las decisiones de los directivos superiores.

°Deben ganarse el respeto, la confianza y apreciación de sus maestros y trabajadores manuales.

°Deben dar crédito a los maestros que realizan un buen --trabajo. El reconocimiento y las alabanzas no deben otorgarse sobre bases subjetivas sino objetivas.

°Deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los maestros.

° Los directivos son líderes y éstos son responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros.

° Los directivos deben administrar con un alto grado de integridad moral.

° Las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional. Los directivos son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los maestros, en el trabajo. Las actividades de capacitación y desarrollo no son sólo deseables para satisfacer necesidades humanas de la organización.

° La política es una parte inevitable de la interacción humana. La política no es mala en sí misma, pero los resultados de la interacción y las actividades políticas causan en algunas ocasiones problemas. Los directivos son responsables de canalizar la política hacia resultados constructivos.

° El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. El conflicto, al igual que la política, no es malo en sí mismo. De nueva cuenta, es responsabilidad de los directivos canalizar los conflictos hacia resultados benéficos.

°Los directivos deben estar preparados para apoyar a los maestros en situaciones en las que estén en lo correcto. Las personas respetan a aquellas otras que respaldan sus convicciones y creencias. También respetan a los directivos que aceptan riesgos personales y los apoyan.

°Como personas de integridad moral, los directivos deben estar preparados para cumplir su palabra. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.

°Los directivos deben mantener un clima de trabajo en el que los maestros puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones, sin temores de intimidaciones o represalias.

Los directivos promoverán acciones que les permitan detectar el grado de integración que tiene el grupo de docentes a su cargo, como la elaboración de sociogramas que les indique el grado de aceptación que se tienen los integrantes del personal, y a la vez les permita establecer la estrategia para acercarse a aquéllos que tienen menos aceptación, tratar de conocer su problemática, así como la de los demás integrantes del plantel. Una vez contemplado el panorama real de las relaciones interpersonales del personal, buscar la manera de interesarlos en el logro de metas a corto plazo, mediano y largo plazo, propiciando la intervención de ellos en la formulación de las acciones a realizar, dando libertad para expre-

sar sus opiniones y sugerencias, apoyando las actividades que se hayan propuesto, procurando participar en esto como un compañero más, evitando en lo posible, que se les vea como autoridades que interfieren en sus acciones o que sólo están vigilantes en actividades de supervisión de lo que sus subalternos realizan.

En la medida en que se vayan realizando estos tipos de trabajos en colaboración de la mayor parte o de todos los maestros, se verá una mayor integración del grupo. El directivo podrá observar el trabajo de los docentes con respecto a las actividades que le son propias en el transcurso del año escolar, y podrán ir detectando en qué grado van mejorando o no la eficiencia tanto del grupo de alumnos como en sus relaciones interpersonales. Este tipo de cambios no serán rápidos ni fáciles de percibir en un principio, pero la observación continua del proceso dará a conocer los avances o retrocesos del mismo.

Propiciando que su forma de actuar se vaya adecuando para poder lograr sus objetivos, logrando unas buenas relaciones humanas para que el proceso enseñanza-aprendizaje en los niños se realice dentro de un ambiente de cooperación, camaradería, armonía, a nivel de cada uno de los planteles para que esto pueda reflejarse a la comunidad y poco a poco vayan integrándose en este ambiente para ser mejores, más positivos, más humanos, y el aprendizaje se dará en forma más natural, más espontánea, propiciando una vida más plena y feliz.

II.3 El Liderazgo en la formación de las Relaciones dentro de los centros escolares

En virtud de que el ser humano se diferencia de todos los demás por su capacidad y su necesidad de vivir en sociedad, las actitudes que cada individuo asume ante aquélla, determinan los rasgos fundamentales de su carácter. Quizá el mayor mérito de la concepción adleriana de la personalidad es el haber destacado el papel básico que en ésta, o sea lo que Adler denomina el "estilo de vida" de cada individuo, juega el "sentimiento de comunidad" que revela en su conducta. El grado y la forma en que dicho "sentimiento de comunidad" - o sea la actitud ante la sociedad; actúa en la conducta de un individuo, determina no sólo su significación como miembro de los diferentes grupos de lo -- que en cada momento toma parte, sino su equilibrio y su madurez personal. El rasgo de carácter más importante para calificar a una persona está determinado por su actitud frente a la socie--dad.

La conducta de las personas está conformada por diversos - factores. En primer lugar, los seres humanos no nacen con las - mismas características, rasgos, atributos o habilidades. En --- a cierta medida, los rasgos, características y habilidades heredados en los genes influyen en forma directa o indirecta sobre la conducta. Ningún par de seres humanos experimenta las mismas -- condiciones e influencias, sociales, psicológicas y del medio -

ambiente y de su condicionamiento. Cuando las personas trabajan en una organización, introducen todos sus rasgos, características y habilidades heredados, así como también conductas aprendidas. Estas incluyen cualquier cosa aprendida formal o informal en el transcurso de la vida de una persona. Estos rasgos, características y habilidades en la forma de capacidades, valores, personalidad, percepciones, creencias, sentimientos y actitudes se ven influidos por valores del medio ambiente y situacionales, lo que da por resultado una conducta.

La conducta es el resultado de los intentos que hacen las personas, consciente o subconscientemente, para satisfacer necesidades. Todo mundo tiene necesidades. Estas son los estímulos que desatan el proceso de motivación. Motivación es la conducta observada que se dirige a la satisfacción de necesidades.

Motivación es la parte activa del ciclo de satisfacción de necesidades. Independientemente de las necesidades que tengan las personas, ocasionan conductas que pueden ser asociadas con ciertas clases de acción, actividad o reacción con la eventual satisfacción de necesidades que se percibe. Conforme las personas aprenden, ya sea en forma directa a través de la experiencia o en forma indirecta a través de la experiencia de -- otras personas, intentan mostrar conductas y participar en actividades que satisfacen de la mejor manera sus necesidades, - contempladas éstas según el momento.

La conducta cambia conforme cambian la prioridad y la magnitud de las necesidades. Estas interactúan entre sí, pero es la necesidad más fuerte la que tiende a determinar con mayor fuerza la conducta. Se debe recordar que cuando se comenta y se intenta analizar la conducta de las personas, se está tratando con subjetividad y probabilidad, las cuales pueden reducirse cuando los directivos tienen una comprensión básica de la conducta y cuando comprenden a las personas que dirigen.

Los principios básicos de la motivación son los siguientes:

-Aunque se puede hacer una clasificación amplia de las necesidades, su prioridad e intensidad entre las personas varían en forma considerable; y éstas pueden variar de acuerdo a situaciones y con el tiempo.

-En la gran mayoría de las acciones y reacciones cotidianas, las personas están guiadas por hábitos establecidos por procesos motivacionales que están presentes en el nacimiento o surgen durante las etapas tempranas del desarrollo de su vida.

-La conducta motivada puede estar dirigida consciente o inconscientemente a la satisfacción de necesidades. Es básicamente un proceso psicológico y, como tal, no está controlado

por la lógica.

-La motivación, en su mayor parte, es asunto individual.- Sin embargo, los insumos de otras personas, grupos o situaciones afectan los motivos de una persona.

-Dado que las personas actúan e interactúan con otras, la conducta motivada es con frecuencia parte de un proceso social.

Estas consideraciones básicas son fundamentales para comprender la conducta humana. Las personas adoptan conductas que creen satisfarán sus necesidades. No hay nada malo en que las personas sirvan a sus propios intereses, en tanto que las actividades que emprendan y las conductas que exhiban sean legales, morales y éticas.

Ya hemos explicado que un grupo llega a existir cuando se reúnen varias personas para ejecutar un trabajo o para lograr una meta común. El que se convierta en un equipo efectivo y -- productivo depende de muchos factores. De mayor importancia es que la conducta de un grupo de maestros difiere de la de otro.

La meta final de todo directivo es desarrollar un grupo - cohesivo de trabajo que esté motivado en su sentido más amplio a lograr los objetivos de la institución; como un medio de satisfacer necesidades y objetivos personales. Los beneficios --

que se obtienen por tener un grupo de trabajo cohesivo y a favor de la organización son los siguientes:

- Requieren menos supervisión directa.
- La presión de los compañeros puede ser muy efectiva para corregir conductas inaceptables de un miembro del grupo.
- La calidad del trabajo es mayor.

Las presiones de compañeros de grupo pueden ser formidables y los maestros pueden desarrollar una identificación más fuerte con el grupo. Todo maestro que desea ser un miembro --- aceptado del grupo renuncia a cierta individualidad y modifica su conducta con el objeto de que el grupo le otorgue una posición o rango social. Conforme mayor sea la necesidad que tiene un empleado de ser aceptado por el grupo, mayormente dispuesto estará a ajustarse a las normas, valores, creencias y expectativas del mismo.

Cuando las personas trabajan en grupos, la política de la interacción humana opera continuamente. Se forman camarillas - debido a que las personas se verán reunidas por necesidades e intereses comunes. Surgen diversos grados de afinidad y desacuerdo con otros miembros del grupo y ocurren diversos esfuerzos por parte de los miembros de éste para aprender los puntos fuertes y las debilidades de otros miembros.

A través de la interacción, surge una estructura social - definible, aunque dinámica. Los rasgos y características que - pueden tener alta estimación en un grupo, la pueden tener baja en otro. Algunas veces, lo que fue altamente estimado en un -- grupo puede, sorpresivamente, tener una baja estimación por -- parte del mismo grupo. A los miembros del grupo se les otorga una posición social o rango con base en diversos factores.

Algunos de estos factores son: características fisiológicas, es decir, estatura, peso, edad, etc.; antecedentes familiares, educación, experiencias; título del puesto, responsabilidades, acceso a información valiosa para otros; valores, actitudes, preferencias políticas, religiosas; factores situacionales; sistema social existente. Conforme más cohesivo es éste, menor es la oportunidad de una movilidad ascendente.

El papel que representan estos factores o una combinación de ellos en cuanto a afectar la posición social de una persona en un grupo es, en gran medida, función del valor que perciben los miembros más influyentes del grupo. Cuando los grupos se separan debido a disensión interna, pueden cambiar rápidamente los valores de los rangos. También, cuando los grupos se separan ocurren juegos de poder que buscan una movilidad ascendente.

Los directivos, para ser efectivos a largo plazo, deben -

ser capaces de identificar la estructura social de los grupos. Deben comprender cómo se desarrolló la estructura social, cómo obtiene su poder para influir sobre la conducta de sus miembros y en qué medida cambia con el tiempo y en diferentes situaciones. Como administradores, deben aprender técnicas y enfoques que influyen sobre grupos, ya sea para reforzar el sistema social existente o para cambiarlo.

Cuando los miembros del grupo, por su propia elección, apoyan y promueven las actividades de los demás, el grupo se convierte en un equipo. Si el grupo no está dominado o controlado por una persona o por un pequeño grupo dentro del grupo mayor, cada miembro, con las limitaciones de su posición social dentro del grupo es libre de intercambiar ideas, pensamientos y sentimientos.

Cuando un maestro obtiene satisfacción por ser parte de un equipo, este hecho se convierte en una de las recompensas por el empleo en la organización.

Siempre surge uno o más líderes informales en un grupo. Los líderes son importantes tanto para el directivo como para los miembros del grupo. Las organizaciones formales e informales están, en cierta medida, en competencia por la lealtad de los miembros. Los directivos efectivos pueden identificar la estructura de poder dentro del grupo y también saben cómo mane

jar las relaciones para que se beneficien todos los implicados. Los líderes de grupos informales son personas clave porque pueden ejercer fuerte influencia sobre la conducta de otros. Los líderes de grupos informales surgen debido a que representan los valores, creencias, sentimientos, y actitudes de los miembros del grupo; son personas que pueden efectuar comunicaciones efectivas; se confía en ellos y se tiene una gran confianza en sus opiniones y juicios; son los que mejor ayudan a satisfacer sus necesidades a los miembros del grupo y son apoyados por otros miembros clave del mismo.

Los líderes de grupos informales poseen muchos de los rasgos, habilidades y características de los directivos. Aunque carezcan de reconocimiento formal y de posición en la organización, deben ser reconocidos por el sistema formal de poder debido a que sus sentimientos y opiniones, conllevan a un mayor peso, o generan mayor interés, que los sentimientos y opiniones de otros.

Es frecuente que los maestros sean más leales al liderazgo informal en la organización que al liderazgo formal. En estos casos, los líderes informales están en posición de influir en forma significativa sobre la conducta del grupo. Aunque pueden influir sobre la conducta, si dicen algo o actúan fuera de los límites aceptables de su papel en el grupo, se debilita su posición de liderazgo.

Conforme más segura sea su posición, más amplios son sus límites de operación.

Los principales miembros de un grupo son aquéllos que están más estrechamente alineados con el líder. Si el grupo es cohesivo los principales miembros son los emisarios y los partidarios políticos incondicionales de los líderes. De alguna manera conforman el comité ejecutivo del grupo.

El tercer estrato está compuesto de miembros secundarios, que varían desde los que están cerca de los principales miembros, hasta el grupo que se desvía y aísla. Cuanto menor sea la posición social de una persona, tanto menos probable es que influya sobre los otros miembros del grupo.

En términos de dinámica de grupo, se debe recordar que las posiciones de liderazgo no están formalmente definidas a través de las descripciones de puestos. Se basan en posición, poder y la habilidad de ejercer influencia. Los directivos deben aprender a reconocer las aptitudes, valores, aspiraciones y el grado de influencia que puede ejercer el sistema social de poder de un grupo.

Los directivos que no aprenden a reconocer y a manejar el sistema de poder del grupo, nunca lograrán el mismo nivel de efectividad que los directivos que sí lo hacen. El sistema de-

poder social de un grupo puede ser un activo o un pasivo para el directivo. A menos que él desee romper un sistema social, usualmente es mejor intentar desarrollar uno cohesivo que esté a favor de la organización, de manera que los líderes del grupo puedan actuar de hecho como asistentes del director.

Se crea un grupo de trabajo cuando las personas voluntaria o involuntariamente se reúnen a trabajar, para el logro de objetivos comunes; en todas las organizaciones formales e informales, surge alguna persona o grupo que dirige y coordina las actividades de otros con el propósito de lograr objetivos o metas. Se ha observado a lo largo de la historia la existencia de liderazgos, existiendo muchas formas de liderazgo, dependiendo éstas de la forma en que se seleccionan o surgen los líderes y las razones por las cuáles las personas desean serlo, es decir, el liderazgo puede ser formal o informal; dentro del sistema educativo consideramos líder formal a aquellas personas que ejercen funciones dirigentes, y cuentan con un nombramiento para ello, ejemplo los directores de las escuelas, etc.

El líder informal es aquél que simplemente por sus condiciones o características personales, es seguido por los miembros de un grupo constituido en forma espontánea, es decir, -- sin sujetarse a una estructura, organización y normas precisas y expresas.

El liderazgo formal se ejerce únicamente dentro de grupos formales, esto es, que funciona con sujeción a estructuras y normas precisas y expresas. En cambio, el liderazgo informal se observa fundamentalmente dentro de un grupo informal, pero también puede observarse dentro de un grupo formal, cuando al margen de los líderes formales, y a veces con más influencia que éstos, otra y otras personas, sin ocupar puestos directivos ejercen tanta o más influencia real que los líderes formales.

La categoría de líder formal tiene su origen en la designación oficial, la calidad del líder informal no requiere de una designación expresa y formal, sino que generalmente se conquista por el propio líder como consecuencia de su actividad destacada dentro del grupo correspondiente.

El líder formal tiene que sujetarse a las funciones específicas de su cargo, de acuerdo a lo que las normas expresas de la organización señalan. Las funciones del líder informal, en cambio, no están precisadas, por lo que su liderazgo es más general, dependiendo la amplitud de las mismas sólo del grado de su influencia efectiva dentro del grupo.

El líder formal inicia su autoridad a partir de la fecha en que ha sido designado y termina cuando vence el nombramiento; el líder informal, cuando el grupo es durable, adquiere su

calidad de dirigente en forma imprecisa, a medida que su personalidad se destaca por su participación en las actividades del grupo y se conserva hasta que su preeminencia no es superada - por otro miembro del grupo.

El líder formal, en virtud de la índole también formal de su grupo y del origen de su calidad de dirigente, puede actuar ante otros grupos formales, autoridades, etc., en representación de su grupo dentro de la esfera correspondiente a las funciones que específicamente se le han otorgado. El líder informal no puede reclamar, fuera de su cargo, la representación de éste aunque en la práctica, quienes desean influir sobre el -- grupo y conocen su influencia real, acudan a él para lograr -- sus propósitos.

La influencia que la personalidad del líder y consecuentemente, la forma como ejercita su rol directivo, tiene una gran importancia en cuanto a la actitud que ante él adoptan los --- miembros del grupo, el tipo de relaciones que se desenvuelven entre éstos, la disposición del grupo en su conjunto para realizar las actividades, en suma, en el clima general que se establece en la vida interior del grupo.

Las personas no nacen siendo líderes; pueden haber heredado y desarrollado rasgos y características que motivan a otras personas a identificarse con ellos y a ser influidos por ellos

Este fenómeno es función de los valores y normas prevalentes, que con frecuencia cambian.

Los rasgos y características de los líderes efectivos están interrelacionados con los requerimientos de habilidades para una aceptación efectiva, sin embargo, se puede correlacionar con los líderes una cantidad de rasgos y características distintivos. Se pueden hacer estas correlaciones en el caso de que los líderes sean formales o informales.

Las personas que se vuelven líderes tienden a poseer un nivel más fuerte de impulso o de perseverancia que otras personas. Aquéllas perseveran con el objeto de lograr una meta cuando se enfrentan a adversidades o desafíos. Cualquier persona que asume riesgos se enfrenta a la posibilidad de fracasar.

Cuando se presentan fracasos, los líderes son capaces de analizar y aprender de ese fracaso y de renovar sus esfuerzos para lograr la meta.

Los líderes efectivos son hábiles para comunicarse. Son capaces de identificar y relacionarse con quienes interactúan. Son hábiles para aplicar las técnicas verbales y no verbales para influir sobre otros. Comprenden la conducta humana y saben cómo influir sobre ella.

Son capaces de crear situaciones o condiciones en las que se satisfacen capacidades o necesidades de las personas al seguir al líder. Otra característica es que tienden a mostrar -- fuertes impulsos de logro, logros que se satisfacen durante pe-- ríodos breves de tiempo.

Quienes tienen grandes logros, continuamente buscan nue-- vas oportunidades y desafíos. Estos tipos de líderes pueden -- ser muy creativos y lograr su propio éxito, el de otras perso-- nas con quienes interactúan y el de las organizaciones; pueden ser los activos más valiosos de una organización. Sin embargo, también pueden ser el peor pasivo.

Los líderes muestran un alto nivel de madurez social y -- psicológica. Eso significa que no sólo saben qué hacer sino -- que lo dicen y lo hacen. También han desarrollado un agudo sen-- tido de la oportunidad; es decir, cuándo decir y hacer algo. -

Los líderes muestran habilidad para absorber y conservar-- conocimientos más amplios que sus seguidores y, usualmente, -- son más inteligentes que las personas a quienes dirigen. Los - líderes no deben ocultar su inteligencia pero deben estar --- conscientes de la forma en que la muestran.

Los líderes efectivos tienen la confianza en sí mismos -- que les permite asumir riesgos y aceptar responsabilidades, --

los líderes para poder moverse hacia adelante, deben estar dis-
puestos a asumir riesgos y a aceptar la responsabilidad por el
éxito o el fracaso. La confianza en sí mismos es un factor im-
portante en la disposición que tienen los líderes por tomar de-
cisiones. La toma de decisiones y la responsabilidad van de la
mano. Los líderes son las personas que tienen que tomar deci-
siones clave. Deben ser capaces de absorber información, de --
evaluar cursos de acción, de ponderar riesgos, de asumir res--
ponsabilidad.

En general, los líderes saben cómo conducirse cuando in-
teractúan con otros. Esto no significa un nivel alto de etique-
ta social, aunque no es negativo tenerla. Significa ser capa-
ces de controlar las emociones propias sin carecer de ellas. -
La alegría, el afecto, la ternura, la ira, el resentimiento y
los celos son emociones humanas, y si no se les muestra, pue--
den presentarse serios problemas psicológicos para los directi-
vos y las personas con quienes tienen contacto. El factor crí-
tico es saber cuándo, y en qué grado, mostrar estas emociones-
y sentimientos normales.

Otra característica importante del liderazgo es tener in-
tegridad moral, los líderes fijan ejemplos de conducta y son -
responsables por la instauración de un nivel similar de inte--
gridad moral en los empleados.

En calidad de líderes, los directivos desarrollan y emplean diversos métodos para dirigir las actividades de otros. Pueden aprender cómo dirigir siguiendo los procedimientos de sus predecesores o de otros líderes, o pueden desarrollar sus métodos mediante ensayo y error.

La observación, capacitación, evaluación, ensayo y error interactúan para moldear los métodos de los administradores hacia la dirección y sirven como retroalimentación para desarrollarlos, funcionan a largo plazo. No existe un mejor enfoque debido a que la efectividad de cualquier estilo es función de tres variables generales interrelacionadas. Estas son:

- 1.- los rasgos, características y necesidades de los líderes;
- 2.- los rasgos, características y necesidades de los seguidores;
- 3.- una amplia gama de variables del medio ambiente y de las situaciones.

Algunas personas gozan al controlar las actividades de otras, pero varía ampliamente el grado en el que tienen necesidad de controlar. Las personas se ven atraídas hacia los puestos de liderazgo en organizaciones estructuradas como la milicia, la policía, el clero, etc., debido a que la estructura, el simbolismo, los rituales y los uniformes satisfacen sus ne-

cesidades de dirigir en forma autoritaria y directiva.

Las personas con diferentes personalidades y temperamentos se ven atrídas hacia papeles de liderazgo en organizaciones como algunas universidades, grupos de pensadores y laboratorios de investigación debido a que la estructura comparativamente flexible, la informalidad y los papeles con definiciones menos rígidas satisfacen sus necesidades de dirigir en forma más colegiada, participativa o directiva.

Debido a que los líderes tienen diferentes rasgos, características, personalidades y temperamentos, sus necesidades de dirigir de diversas maneras varían ampliamente. Para ser efectivos, los líderes deben ajustarse a los medios ambientes en los que los métodos o estilos que muestran en forma más cómoda funcionen para producir resultados positivos.

El liderazgo es un proceso demasiado complejo para considerarlo como una acción simple de unas cuantas variables. Por esta razón, es imposible decir en forma concluyente que los directivos deben practicar un estilo efectivo de liderazgo. Lo que funciona para algunos, puede resultar desastroso si lo aplican otros.

La efectividad en el liderazgo se mide, en términos generales, por el grado de cooperación que los directivos obtienen

de los empleados para el logro de los objetivos de la organiza
ción, y dentro de parámetros de costo y tiempo.

Dentro de la dinámica de los grupos y las instituciones -
sociales surge el fenómeno de la pugna entre líderes. Esta pug
na entre líderes se traduce en luchas internas dentro de los -
grupos correspondientes que absorben a tal grado la atención -
de los bandos antagónicos que el grupo ve disminuida su capaci
dad para cumplir los objetivos básicos que le han dado origen.

La pugna entre líderes siempre tiene una finalidad: el --
ejercicio del control total del grupo o institución, con exclu
sión del o los contrarios. Sin embargo, frecuentemente, si la-
pugna no es tan importante como la subsistencia del grupo, ---
aquella se resuelve mediante acuerdos que permitan la partici-
pación de los líderes antagónicos en los órganos de dirección.

Las causas que dan origen a la pugna entre líderes varía-
según las características del grupo dentro del cual aquella --
tiene lugar. Las formas como se expresa la lucha entre líderes
y seguidores también difiere según la clase del grupo dentro -
del cual tenga lugar. Dentro del escolar, generalmente se ex--
presa en la simple separación durante las actividades recreati
vas.

El liderazgo es un fenómeno psicosocial natural e inevitau

ble, es conveniente para el desarrollo social, por lo que es -
muy importante para los directivos aplicarlo convenientemente-
para influir sobre sus subordinados y lograr que los grupos --
funcionen de manera óptima.

III.- EL GRUPO EN LA EDUCACION

III.1 La Acción Del Grupo En El Proceso Enseñanza-Aprendizaje

La formación y desintegración de grupos se da en todos -- los órdenes de la vida, emergen informalmente en todos los ambientes, en todas las categorías sociales y tienen un papel -- enormemente importante en las vidas de sus miembros. Desde el momento de su nacimiento el individuo pertenece a un grupo, la familia, y recibe de él poderosas influencias, a la vez que él mismo lo modifica sustancialmente. Porque el individuo no es -- una parte o unidad más que se suma a las partes existentes, si no un factor que altera, de alguna manera, el conjunto, la totalidad, la estructura colectiva.

Es ya sabido hasta qué punto la influencia del grupo familiar determina el esquema de comportamiento del individuo en -- las demás situaciones grupales de su infancia o de su vida futura. El hecho es que el aprendizaje de la vida social que comienza en la familia, se continúa luego en el seno de otros pequeños grupos de vínculos emocionales menos intensos y más amplios, tales como el grupo de amigos, de escuela de recreación, de trabajo. etc.

La psicología moderna - dice Homans - "sostiene que la conciencia, representante de las normas del grupo en el individuo, no es innata, sino inculcada en el individuo, como parte del proceso de la educación social". Esta educación social no se obtiene, empero, en "la sociedad", concepto general y abstracto, sino en los pequeños grupos de esa sociedad, en los cuales los individuos interactúan de manera real, inmediata y cotidiana. Una buena educación social, tan importante para el equilibrio y el crecimiento espiritual del individuo, depende de las oportunidades que se le ofrezcan para participar en grupos, y de las características y calidad que tales grupos posean. "La capacidad para la vida en un grupo se aprende a su vez en los grupos: si éstos no son sanos, el aprendizaje sufrirá un desmedro".¹

Dentro del campo educacional la influencia del grupo sobre los individuos se manifiesta en diversos aspectos, concernientes tanto al aprendizaje intelectual como a la vida emocional. Expondremos algunos de esos aspectos tomado de la enumeración realizada por W.G. Trow y otros:

- "Las actitudes de un individuo están ancladas en los grupos a que pertenece.... Es más fácil cambiar muchas actitudes

Villaverde, Ciriglieno op cit. p. 70

produciendo cambios en algunas propiedades del grupo que enseñando directamente al individuo".

- "La conducta y las creencias de los alumnos están condicionadas en gran medida por los pequeños grupos que se forman dentro de un aula- tales como las camarillas de amigos y los grupos de cohesión que existen dentro de la escuela".

- "En algunos casos resultará ventajoso interpretar el fracaso en el aprendizaje como resistencia al cambio". Quienes participan en una discusión de grupo aprenden mucho más, con mayor rapidez y menos hostilidad y resentimiento para con las personas que los inducen a realizar ese cambio.

- "Cuando se está frente a una frustración, los grupos altamente cohesivos actúan hacia la meta del grupo manteniendo su esfuerzo con vigor y eficacia mayor que en los grupos de menor cohesión".

- "El entrenamiento de las personas para una acción social eficaz, tal como el desempeño en la escuela o el servicio cívico, puede llevar a una mayor efectividad del esfuerzo de los educandos si son miembros de un grupo al que se entrena para trabajar como tal, que si son simplemente individuos en situación de audiencia".

- "La cuantía de la interacción entre los estudiantes de una clase está determinada, en parte, por factores grupales".

- "Cuando los miembros compiten por sus propias metas individuales que hacen imposible el esfuerzo cooperativo, se hace difícil la comunicación de las ideas, la coordinación de los esfuerzos y sufre la amistad y el sentimiento de pertenencia al grupo, que son básicos para la armonía y efectividad de la clase".

- "El clima o estilo de vida del grupo puede tener una influencia importante sobre la personalidad de sus miembros. Un estilo de vida del grupo puede desarrollar individuos tramposos, hostiles, sumisos, sin capacidad creadora, envidiosos y otros, finalmente, podrá moldear personas con espíritu de grupo, cooperadoras, flexibles, que conocen sus fines y respetan al prójimo".²

Así mismo, los propios educadores están sometidos a las influencias derivadas de distintos grupos dentro del ambiente escolar. "Los maestros - dice Roger Baker - deben ser muy sensibles a las variadas demandas de una cantidad de grupos relativamente independientes: sus clases, sus colegas, sus administradores, sus comunidades".

En verdad, siendo como es tan evidente la importancia de la presión de los grupos dentro del campo educacional, resulta extraño que no haya existido hasta el presente una mayor preocupación científica por el estudio de este fenómeno psico-social.

De aquí la importancia de conocer esta influencia sobre los individuos que integran la comunidad educativa, especialmente entre los docentes y entre los alumnos. Pero si se desea que estas presiones grupales se conviertan en beneficio para el proceso enseñanza-aprendizaje, se debe involucrar al profesorado en las técnicas grupales, reconociendo primeramente cómo actúa y cómo está conformado su grupo, si puede llamársele así o bien, si es solamente un conjunto de individuos distantes en sus propósitos y metas aunque convivan varias horas en el mismo local escolar.

Para ello es necesario que exista una verdadera comunicación.

Dewey identifica "educación" con "comunicación". Comunicación es participar en algo en común, significando ello, no la acción mecánica o externa de realizar una tarea conjuntamente con otros, sino percibir el mismo grado de comunicación interna emocional que el otro.

La experiencia compartida es la única posibilidad para -- que un futuro socio adquiera la igual percepción de un contenido por el grupo social al que se está incorporando.

Las sociedades democráticas, por su índole de sociedades-abiertas, exigen el máximo de comunicación y fluidez interior, y el máximo de comunicación y apertura hacia otros grupos o sociedades. La naturaleza misma de la democracia como relación humana, es requerir, abrirse y brindar el máximo de relaciones la mayor cantidad de puntos de contactos y el máximo grado de apertura hacia los demás. En una palabra, el mayor grado de comunicabilidad posible.

La educación, pues, para una sociedad de nuestro tiempo, se ve requerida a brindar capacidades para comunicarse y habilidades para aumentar los canales de comunicación, además de ser ella misma esencialmente un proceso de comunicación.

Por su parte, las técnicas de grupo son técnicas para comunicarse, para organizar mejores relaciones humanas, son instrumentos que permiten convivir. Son Técnicas que permiten --- aprender a convivir. En la actualidad tenemos que enseñar a -- convivir. Es entonces cuando se ve al educador dotado de un -- elemento valioso para lograr ese objetivo, con las técnicas de grupo a su disposición. Con ellas puede lograr el incremento de la comunicabilidad, a la par que le permiten realizar la --

misma educación considerada como idéntica o comunicación.

"Los grupos no nacen, se hacen" dice R. Gibb. Hay que --- aprender a actuar en grupo, actuando en grupo. Cuando hemos adquirido las habilidades para convertir al grupo en operante y para seguir creciendo dentro de él, hablamos entonces de "grupos maduros" y de "miembros maduros del grupo". Toda comunicación será entonces educativa y se estará incrementando la comunicabilidad.

Lograr tal madurez es parte de la tarea educadora, y requiere un esfuerzo sistemático. No bastará pronunciar el término "grupo" o "equipo" como si fuera una receta milagrosa. Hay que ayudar a los grupos a crearse. Ello implica sus técnicas y sus leyes.

Para que los profesores puedan manejar las técnicas grupales con sus alumnos, deben participar en un verdadero grupo -- con sus compañeros de trabajo en el cual la labor del directivo es de suma importancia como coordinador de la actividad educativa, como propiciador de buenas relaciones humanas y como creador de un ambiente favorable que redunde en el mejoramiento de la educación.

Dewey dijo que nunca educamos directa sino indirectamente a través del medio ambiente. El medio ambiente es la posibilidad de nuestro crecimiento, de nuestro desarrollo; de él extra

eremos lo que nos hace crecer; él estimula y actúa nuestras potencias. Sólo tenemos experiencias dentro de ese marco.

Según esta concepción, educar (o la función del educador) es estricta y únicamente crear un medio ambiente que favorezca o produzca las experiencias con su concomitante aprendizaje.

Las experiencias que el educador tendrá con ese medio serán de diferente tipo a los efectos de la tarea escolar (pueden ser hábitos, conocimientos, destrezas, actitudes, ideales, apreciaciones, habilidades), pero todos han de permitir ese -- "más" que queda como disposición para la conducta futura.

Por un lado, pues, encontramos que hay teorías pedagógicas que conciben al quehacer educativo como la preparación de un medio para que en él se produzca el crecimiento.

La Dinámica de Grupos, por su parte ha venido demostrando los que han de actuar con grupos, -es decir los que -- han de usar el medio ambiente humano -pueden hacerlo hoy de modo científico, o sea, conociendo las leyes a que obedece la -- acción grupal y cuáles son las Técnicas comprobadas que se pueden emplear para canalizar y hacer efectiva la dinámica del -- grupo.

Podemos observar la confluencia de dos orientaciones ha--

cia una misma dirección: El educador (por naturaleza creador - de ambientes humanos, es decir, grupos) posee ahora la sistematización para tal uso. Lo que se hacía empírica o intuitiva -- mente, se ha tecnificado, puede organizarse científicamente.

En la concepción educativa tradicional, como no importaba realmente la situación grupal, no se buscaba la exploración de la fuerza transformadora del grupo sobre sus integrantes.

La concepción moderna o renovada nos induce a prestar --- atención a ese fenómeno. Y a través de sus postulados nos lleva a no ignorar, a poner en juego, el poder educador del grupo que es especialmente adecuado para generar ciertas capacidades o aptitudes tan importantes hoy, como lo era anteriormente, la posesión de conocimientos o datos.

Sin embargo, el grupo está formado por una serie de individualidades, con sus características propias, que hacen difícil, vistas superficialmente, su integración como equipo de -- trabajo. Cada persona, maestro o alumno, aporta un esquema referencial diverso que no debe desconocer el directivo del trabajo escolar, pues el esquema referencial es el "conjunto de - experiencias, conocimientos y afectos con los que el individuo piensa y actúa".³

3 Bleger, José. Temas de psicología, p. 70

"La táctica en el grupo debe ser dirigida a la revisión del esquema referencial y éste debe ser objeto de constante indagación".⁴

El esquema referencial llega a ser consciente, pero son de gran importancia sus componentes inconscientes o disociados que entran en juego y que desconocidos, distorsionan o bloquean el aprendizaje. El esquema referencial es el a priori irracional del conocimiento racional y de la tarea científica, su revisión en el grupo amplía las posibilidades racionales e implica un examen de la fuente vulgar del conocimiento, y por lo tanto, también la reorganización y el aprovechamiento racional de la misma en la tarea científica, aceptando una continuidad entre el conocimiento científico y el vulgar. Así como el esquema referencial de carácter dinámico y plástico es la condición necesaria para el aprendizaje, el estereotipado se transforma en una barrera.

La técnica del grupo debe orientarse a la participación libre, espontánea, de sus integrantes, con lo cual aportarán sus esquemas referenciales y los pondrán a prueba en una realidad más amplia, fuera de los límites de la esteretipia, del autismo o del narcisismo tomando conciencia de ellos, con la con

⁴ Bleger, José. op. cit. p.70

siguiente rectificación.

"El aprendizaje consiste, fundamentalmente, y en forma óptima, en obtener la posibilidad de una permanente revisión del esquema referencial en función de las experiencias de cada situación, tanto dentro del grupo como fuera de él".⁵

"El esquema referencial constituye en síntesis, una cierta integración unitaria del mundo y del cuerpo, y con él se -- controlan tensiones y se impide la irrupción traumática de situaciones o hechos nuevos".⁶

En el grupo se construye paulatinamente un esquema referencial grupal, que es el que realmente posibilita su actuación como equipo, con unidad y coherencia. No se pretende que todos piensen igual, pues:

"Unidad no significa, en su sentido dialéctico, exclusión de opuestos sino que universalmente, la unidad incluye e implica la existencia de opuestos en su seno. Lo óptimo se da cuando existe una máxima heterogeneidad de los integrantes con máxima homogeneidad de la tarea".⁷

5 Bleger, José. op. cit. p. 71

6 Ibidem p. 71

7 Ibidem p. 72

El esquema referencial es siempre una parte integrante de las ideologías. Hay que obtener que cada miembro opere con su ideología, y éste es el mejor examen y revisión de la misma; no se trata de que la defienda en una exposición teórica, sino que la use. Aparecerán entonces las dificultades y disociaciones, tanto como las contradicciones y coexistencia de ideologías excluyentes o de segmentos no integrados. Se incluyen en estas consideraciones ideologías de todos tipos: políticas, científicas, sociales, económicas, religiosas, etc. Se debe lograr que la ideología sea un instrumento para el ser humano y no éste sea instrumento de la ideología. En el grupo se trata de que cada uno utilice su esquema o esquemas referenciales -- tanto como su o sus ideologías.

El trabajo en grupo debe aprenderse, y sobre todo los docentes tienen mayor obligación de saber convivir y manejarse como un grupo de trabajo para que puedan transmitir y llevar a los alumnos a este tipo de técnicas, para lograr un mejoramiento en la educación. No se puede enseñar lo que se desconoce, de aquí la necesidad de que se aplique la dinámica de grupos a los propios maestros, cayendo esta responsabilidad en los directivos que deberán fungir como coordinadores de esta tarea, para lo cual es recomendable seguir los ocho principios básicos para el aprendizaje del trabajo de grupo y la adecuada aplicación de sus técnicas elaboradas por Jack R. Gibb, psicólogo norteamericano, estos principios son los siguientes:

1.- Ambiente.

El grupo debe actuar dentro de un ambiente físico favorable, cómodo, propicio para el tipo de actividad que ha de desarrollarse. El ambiente físico influye sobre la atmósfera del grupo y por lo tanto debe ser dispuesto de modo que contribuya a la participación, la espontaneidad y la cooperación de todos los miembros. El local no debe ser demasiado grande (sensación de "grano de arena en el desierto") ni demasiado chico (sensación de "latas de sardinas"), se cuidará que haya mesas, asientos, útiles para todos. Los miembros deben poder verse cómodamente para intercambiar ideas cara a cara.

2.- Reducción de la intimidación.

Las relaciones interpersonales deben ser amables, cordiales, francas, de aprecio y colaboración. El actuar en un grupo puede producir sentimientos de temor, inhibición, hostilidad, timidez, que se engloban en el concepto de intimidación. La reducción de las tentaciones favorece el trabajo y la producción de los grupos. Los miembros deben conocerse lo mejor posible, ser tolerantes y comprensivos. Cuando se está cómodo y tranquilo, a gusto con los demás, la tarea resulta más provechosa y gratificadora, y el solo hecho de estar juntos es valioso. Una de las finalidades del grupo es, precisamente, lograr buenas relaciones interpersonales.

3.- Liderazgo distribuido.

Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de sus objetivos; pero esa -- conducción ha de ser distribuída en todo el grupo con el fin -- de que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar -- las correspondientes capacidades. Por otra parte, el liderazgo distribuido favorece la acción y la capacidad del grupo.

4.- Formulación del objetivo.

Deben establecerse y definirse con la mayor claridad los objetivos del grupo pero esto debe hacerse con la participa-- ción directa de todos los miembros, pues de tal modo se incre-- menta la conciencia colectiva, el sentido del "nosotros" indis-- pensable para el buen funcionamiento del grupo. Cuando los ob-- jetivos no son determinados "desde fuera", sino que responden-- t las necesidades de todos los miembros y éstos han participa-- do en su elaboración, el grupo se siente más unido y trabaja -- con mayor interés en el logro de los mismos.

5.- Flexibilidad.

Los objetivos establecidos deben ser cumplidos de acuerdo con los métodos y procedimientos que se hayan elegido. Pero si nuevas necesidades o circunstancias aconsejan una modificación

de los mismos, debe existir en el grupo una actitud de flexibilidad que facilite la adaptación constante a los nuevos requerimientos. Debe evitarse la rigidez de reglamentaciones o normas pues éstas sólo sirven cuando favorecen la tarea del grupo y pierden su valor cuando la entorpecen.

6.- Consenso.

El grupo debe establecer un tipo de comunicación libre y espontánea que evite los antagonismos, la polarización, los "bandos", y que haga posible, en cambio, llegar a resoluciones o decisiones mediante el acuerdo mutuo entre los miembros (consenso). El consenso se favorece con un buen clima de grupo, cordiales relaciones interpersonales, espíritu de cooperación y tolerancia que, por la barrera para una buena comunicación, son casi siempre de tipo emocional e interpersonal.

7.- Comprensión del Proceso.

El grupo debe aprender a distinguir entre el contenido de su actividad y la actividad en sí misma, entre "lo que se dice" y la forma "como se lo dice". El desarrollo de la actividad en sí misma, la forma como se actúa, las actividades y reacciones de los miembros, los tipos de interacción y de participación, constituyen el proceso del grupo. Debe prestarse atención no sólo al tema que se está tratando, sino también a-

lo que ocurre en el grupo en el transcurso de la tarea: roles que desempeñan los miembros, reacciones, tensiones, inhibiciones, ansiedad, manera de enfocar los problemas, resolución de conflictos, etc. La comprensión del proceso favorece una participación efectiva y oportuna, facilita el logro de objetivos y permite ayudar a los miembros que, en un momento dado, lo necesiten.

8.- Evaluación continua.

El grupo necesita saber en todo momento si los objetivos y actividades responden a las conveniencias e intereses de los miembros. Para ello se requiere una evaluación o examen continuo, que indague hasta qué punto el grupo se halla satisfecho y si las tareas han sido cumplidas. Esto permite introducir cambios, de acuerdo con el principio de flexibilidad antes expuesto. El propio grupo eligirá las técnicas que considere más propicias para realizar esta evaluación.

Téngase en cuenta que estos principios no pueden ser aplicados rigurosamente desde el primer día de reunión, ellos significan, en cierto modo, una de las metas del grupo: realizar una acción positiva dentro del sistema más adecuado. La maduración del grupo se irá logrando progresivamente a medida que estos principios alcancen su más plena vigencia. Recuérdese que, como dice Gibb, "los miembros de un grupo no nacen, se hacen".

Podemos conceptualizar el inicio de cualquier grupo como el momento en que una persona hace explícita a otra u otras -- las necesidades comunes y propone la acción en conjunto para su satisfacción. Dicho de otra manera, una de las personas asume la responsabilidad por la situación que se vive y la manifiesta a los demás. Toda vez que las situaciones humanas siempre son conflictivas, es decir, formadas por tendencias que se contraponen, podemos afirmar que el grupo se inicia cuando una persona encarna o asume la orientación de una de las tenden-cias y la propone como solución a otras.

En este momento, por lo menos para algunas personas, ha surgido el líder y en él depositan sus esperanzas y de él esperan las soluciones. Los miembros del nuevo grupo enajenan en el líder toda autoridad y responsabilidad por la situación particular para la cual se creó el grupo.

En este momento podemos afirmar que el grupo "es pura relación" en torno al líder. Con esto queremos decir que en los miembros no se ha desarrollado todavía una ideología de grupo. No hay una concepción del grupo sino del líder, del "gran Hombre" o "la gran persona" que es el conductor del grupo. A su vez el líder no deja de hablar de "nuestro grupo", "nuestra familia", "todo para todos", "somos como hermanos", afirmando de ésta manera la necesidad de unión pero reservándose para él el liderazgo.

Sin embargo, esta situación inicial es necesaria e inevitable. Debido al reciente nacimiento del grupo, su nivel de desarrollo psicosocial es bajo y usualmente también su nivel de recursos materiales. Esto hace que se requiera de una persona que asuma la responsabilidad y la autoridad para movilizar a la acción. Lo más frecuente es que el grupo tenga pocos miembros, pocos recursos económicos y de otra índole, y metas que sólo el líder tiene claras. En estas condiciones, el líder representa una relación positiva, pues provoca la reunión de recursos que estaban dispersos y, con ello, sienta las bases para un mejor desarrollo ulterior.

El peligro que existe en esta fase de desarrollo del grupo se puede apreciar con claridad. El líder puede, voluntariamente e involuntariamente, absorber toda la responsabilidad y la autoridad, al grado de detenerla, es decir, retenerla forzosamente. Esta deformación, por demás muy frecuente, ocurre por un proceso de fragmentación de la unidad que constituyen las metas. Por una parte, la enajenación que hacen los miembros en favor del líder puede llevar a que éste no sólo posea verdaderamente los medios del grupo, sino que llegue hasta el extremo de sentirse un ser especial con poderes y rasgos superiores. Así las cosas ya no hay metas comunes, sino metas del líder -- que los miembros deben acatar. Por otra parte, los miembros -- efectivamente se pueden llegar a sentir inferiores.

En resumen, el esquema del grupo aglutinado se aproxima a lo siguiente:

A.- Los medios de producción.

1.- Las metas son planteadas por el líder y los planes de acción también. Si se deforma hacia la "autocracia", el líder monopoliza esta situación.

2.- Los recursos son escasos, usualmente es el líder el de más conocimientos de la situación y concentra en sí los recursos de los otros miembros.

3.- Los miembros carecen de importancia, salvo la que representan como número de gente.

B.- Las relaciones de Grupo.

4.- El liderazgo está centrado en el líder. La comunicación es en un sólo sentido: del líder a los miembros, cuando se deforma el grupo hacia la autocracia el liderazgo se torna dominante. "dictatorial".

5.- Las relaciones con exo-grupos tienden a favorecer la diferenciación. Es decir, hay un esfuerzo por irse sintiendo grupo, para lo cual se deben diferenciar de otros que ya exis-

ten. En la deformación autocrática puede tender a la rivalidad, a segregarse hostilmente de los otros.

C.- Las Interacciones.

6.- Se caracterizan por abundancia de roles seguidores, - adadores, estimuladores. En los períodos de deformación autocrática aumentan los roles confesantes, devaluados y agresivos. La mayoría de los roles positivos del grupo aglutinado se concentran en el líder.

D.- La Ideología.

7.- A tono con las características de los medios y las relaciones, no existe una ideología de grupo sino del líder. En su deformación autocrática, la concepción sistemática que los miembros se forman del grupo es semejante a la de "derechos divinos" o "grupo predestinado" o de "somos los escogidos" por - el "gran hombre".

La pertenencia queda expresada en la idea de ser los "es-cogidos".

La estandarización es sumamente marcada. Como grupo aglutinado este hecho se traduce en que nadie sabe nada ni puede - resolver ninguna situación que el líder no haya especificado.-

Podríamos llamarla "burocratismo". En la deformación, estos grupos tienden no sólo a estandarizarse mentalmente sino que hay un fuerte atractivo por los uniformes y otros símbolos de semejanza. La amistad auténtica casi no está presente entre los miembros. Las normas, expresas o veladas, son las de seguir al líder en todo. Se refieren más bien a deberes para con el líder. Cuando se deforma el grupo se hacen más rígidas las normas y en el mejor de los casos se racionaliza la situación de esta manera: "la lealtad rinde beneficios".

El rango social (estatus): el grupo aglutinado participa del rango social que tiene el líder. El grupo como tal aún no se ubica. En la deformación usualmente tienden a sentirse superiores como una aristocracia. En situaciones sociales particulares esta superioridad puede referirse a aspectos raciales, religiosos y demás.

E.- Productividad y Valores.

8.- El grupo aglutinado es, en general, de baja productividad. Ocasionalmente puede dar la impresión de lo contrario, pero esto se debe a que en el inicio lo positivo consiste en la reunión de recursos y no en lo que el grupo mismo ha producido. La deformación autocrática exagera estos rasgos hasta extremos grotescos.

9.- Los valores como supuestos básicos con que funcionan los miembros consisten en que es mejor la subordinación, una gran dependencia a un gran líder. Llegar a ser algún día como se gran líder.

Este tipo de grupo aglutinado puede encontrarse dentro del grupo de docentes, a través del propio desarrollo del grupo puede iniciarse la transformación hacia otro tipo de grupos.

La segunda fase del desarrollo de todo grupo ocurre sobre la base del aglutinamiento inicial que permitió la reunión de miembros, recursos y una actividad incipiente. En la medida en que las tareas del grupo exigen cada vez más de la participación de los miembros y la utilización de los recursos por parte de éstos, el liderazgo tiende a irse descentralizando y los contactos con exogrupos haciéndose más amplios. Los miembros han ido conociendo más entre sí y de este conocimiento surgen intereses mutuos ajenos a la meta que los hace compartir el tiempo libre.

Al unísono con este incremento de actividades empiezan a advertirse sobre el grupo los primeros resultados. Esto ya es, propiamente hablando, la primera producción del grupo. Desde este momento cada miembro comienza a tener una conciencia más clara de su particular valor dentro del grupo. Se va viendo con claridad que "el líder" no puede hacerlo todo. Cada miem-

bro va percatándose de su importancia, sabe bien lo que ha hecho y el significado de su actividad para el grupo; se va midiendo a través de sus acciones y cobra un sentido de la valía de las mismas. Del mismo modo, también cobra noción de su importancia mediante la no actividad. En un grupo pequeño de reciente formación, todo detalle resalta como vital para la existencia misma del grupo, de aquí que cada miembro perciba con relativa facilidad lo que pasa dentro del grupo.

Lo anterior lleva a que todos los miembros vayan ganando seguridad. El grupo se va diferenciando internamente en funciones y cada miembro se va identificando con una de estas funciones, permanece en su puesto pero únicamente como una representación formal. El poder que tuvo en la fase aglutinada se distribuye entre los miembros en razón del poder que cada uno de ellos asume en su respectiva función. Realmente en este momento el líder es más bien un mediador. En el mejor de los casos, un coordinador de funciones que tiene igual importancia y poder.

Esta fase posesiva marca un gran paso en el desarrollo del grupo porque incorpora a todos los miembros a la actividad del mismo. Los resultados no se dejan esperar: la productividad del grupo aumenta extraordinariamente, cada miembro está afirmandose dentro del grupo mediante la afirmación que hace de su función. Cada uno absorbe responsabilidad y autoridad,

intentando que su función aumente cada vez más en importancia.

Los peligros del grupo en esta fase de su desarrollo, han sido descritos por otros autores como "grupo laissez-faire", - es decir, que existe el riesgo de que el grupo se disgregue debido a que la importancia que los miembros quieren dar a sus funciones se exagere al grado que cunda la rivalidad y el caos.

Habiendo crecido en importancia cada función, recientemente diferenciada en el grupo, el liderazgo de una persona disminuye y puede llegar al extremo de que cada miembro le imprima la dirección que sienta conveniente a su función, surgiendo así la tendencia a la disolución del grupo.

En estos casos, las metas se tornan particulares y deja de existir la meta común, los miembros se apegan emocionalmente a los recursos y funciones que poseen en forma particular. La autoridad del "líder" se hace pasiva y cunde la indisciplina. Los miembros aprovechan sus relaciones de tiempo libre para ganar "adeptos" a sus razonamientos, puesto que no se puede pensar en conjunto durante las relaciones de trabajo. En las relaciones con exogrupos se buscan alianzas en detrimento del grupo como un todo.

Las interacciones entre los miembros se tornan egoístas, agresivas, "cada uno para sí". Se generalizan las intrigas, --

los secretos y cada miembro teme ser superado por los demás.-- Usualmente se racionaliza la situación indicando que es más sa no el libre albedrío, que todos son iguales y, por ello, "ten-go tanto derecho como el que más". Por su parte, el líder tien de a racionalizar la situación pensando que: "todo saldrá bien si no intervengo".

En resumen, el esquema del grupo posesivo se aproxima a - lo siguiente:

A.- Los medios de producción.

1.- Las metas se comparten más por los miembros. Si el -- grupo se deforma, surgen tantas metas como miembros, es decir, se particularizan.

2.- Los recursos son aplicados por los miembros, concien-cializando así sus posibilidades e importancia. Si el grupo se deforma, los miembros llegan a sentir no sólo que poseen parti-cularmente sus recursos, sino que viven en apego emocional a - ellos.

3.- Los miembros adquieren seguridad dentro del grupo a - través de las funciones que realizan. Son los iniciadores del grupo y en ese sentido son los jóvenes del mismo, con todo el ímpetu y la auto-importancia de este concepto. Al deformarse -

hacia el "laissez-faire" los miembros tienden a rivalizar y --
disgregarse.

B.- Las relaciones del grupo.

4.- El liderazgo permanece como una función formalizada -
pero el "líder" pierde el gran poder que tenía en la fase aglu
tinada. Esto ocurre a medida que el grupo se diferencia en dis
tintas funciones que son ocupadas por los distintos miembros.-
En la deformación de esta fase puede llegarse hasta la falta -
de autoridad que coordine, cayendo en la indisciplina y el ---
caos.

5.- Las relaciones de tiempo libre aumentan debido a que-
los miembros van descubriendo intereses comunes ajenos a la --
mente. Estas relaciones se utilizan para "politiquería" cuando
el grupo se deforma.

6.- Las relaciones con exogrupos se amplían enormemente -
debido a que cada miembro-función entra en contacto directo --
con personas fuera del grupo, actuando en nombre del mismo. Si
el grupo deriva hacia el "laissez-faire", estas relaciones to
man el giro de "alianzas" extrañas al grupo.

C.- Interacciones:

7.- Crecen en número las innovaciones, la participación -

opinante y las críticas. Aumentan considerablemente las relaciones transigentes y, si ocurre la deformación de esta fase, los roles individualistas más evidentes son: agresor, obstructor y dominador.

D.- La ideología:

8.- Estructurándose sobre la base de los medios y las relaciones descritas, surge una concepción sistemática del grupo en el sentido de ser "igualitario".

La pertenencia al grupo se acrecienta con el sentimiento de seguridad que cada miembro adquiere. Sin embargo, la deformación se puede fincar precisamente en la autoseguridad a expensas del sentimiento de que se pertenece a una organización. La estandarización se acrecienta en el sentido de "todo somos iguales", pero a la vez se diferencia de los símbolos de semejanza que eran preferidos en la fase aglutinada. Dicho de otra manera, se estandarizan las diferencias. La amistad entre los miembros se establece crándose subgrupos de preferencia personales que, en caso de caer el grupo en el "laissez-faire", --- se convierten en grupos que "astillan" del principal. Las normas del grupo, sean expresas o veladas, se sintetizan en el derecho de los miembros de "establecerse" dentro del grupo. Para ello una norma no expresada es la de no aceptar nada que pueda parecer imposición.

El rango social (estatus) del grupo ya no es el del líder, sino que se define en función del de todos los miembros del grupo, es decir, que el grupo se va ubicando dentro de su comunidad o institución como inferior o superior a otros por el estatus de sus miembros y no únicamente del líder.

E.- Productividad y valores.

9.- El grupo posesivo es más productivo que el aglutinado. En él los miembros se liberan de la subordinación al líder y el grupo recibe toda la iniciativa y actividad de los mismos. Si se deforma el grupo, se cae en la indisciplina y la producción baja consecuentemente.

10.- Los valores fundamentales son los de igualdad e individualidad. En la deformación los valores cobran el giro de "libre albedrío" e individualismo.

Sobre la base de la diferenciación de funciones ocurrida en la fase posesiva, el grupo evoluciona hacia la forma cohesiva. En esta fase el énfasis está en el mantenimiento de la seguridad adquirida: Los miembros sienten que han luchado por algo que han logrado, es decir, un grupo o equipo, identificándose con ese logro. De ahí que su esfuerzo se oriente hacia su conservación.

La percepción de un miembro sobre su valor dentro del grupo y el rango que adquirió, es compartida por los demás a quienes, a su vez, él les refleja el valor y el rango de ellos. Existe, pues, una aceptación mutua que incluye, en su puesto, al líder. Este ha conservado su puesto formal. Ha sabido coordinar al grupo durante la fase posesiva y esto le ha hecho merecer su función. Sin embargo, esto no es percibido en forma personalizada como "el líder", sino como un coordinador. Según el tipo de grupo, el nombre puede variar, pero la idea básica es la misma.

Las relaciones de tiempo libre se acrecientan. Se van rutinizando las reuniones del grupo total fuera de la persecución de las metas: paseos, desayunos, bailes, etc., en las que intervienen los familiares de los miembros y algunos amigos selectos. Se trata, como su nombre lo indica, de un grupo muy unido en donde los miembros viven una estrecha relación de interdependencia. Se incrementan las relaciones de trabajo y tiempo libre y otros procesos sociales, es decir, relaciones con exogrupos. Las funciones tienen un nexo muy directo. Las interacciones y los enfoques de los miembros para las metas del grupo son similares y no incluyen el enfoque que los miembros tienen hacia toda la vida. Expresiones tales como "el grupo (o la empresa, o el club) es mi vida", son muy usuales.

Todo esto conduce a una tremenda seguridad intragrupal.--

Lo que el grupo está produciendo tangible e intangiblemente lo ven, de principio a fin, todos y cada uno de los miembros. Esto crea, en los fundadores que todavía permanecen, el sentimiento de privilegio. Los peligros del grupo cohesivo coinciden con lo que algunos autores han denominado organización de "casta", es decir, que se convierta en un grupo cerrado e inmutable en donde los miembros invierten sus esfuerzos en conservar lo logrado mediante estructuras rígidas y en donde se mezclan las funciones del grupo con los deberes morales o normas y los miembros, de tal manera que, cambiar uno o afectarlo, es modificar o afectar mucho de los demás.

Siendo reconocidos los miembros en su estatus, al deformarse el grupo surge la tendencia a inmovilizarse en esta situación, tornándose este modo de producción del grupo en metas y normas no explícitas. Para ello, aumenta la disciplina al grado de la rigidez. El ingreso de nuevos miembros no sólo se dificulta, sino que se orienta la selección hacia las características de pasividad que garantizan una participación seguida ra. Con todo esto el grupo comienza a reducir el nivel de desarrollo de sus medios.

Este tipo de grupo cohesivo deformado es frecuente encontrarlo en los claustros universitarios y en las organizaciones burocráticas y políticas en el poder. En ellas las interacciones entre los miembros vuelven a hacerse unidireccionales como

en el grupo aglutinado: las órdenes "bajan" y aumentan los roles de mantenimiento y los individualistas pasivos (confesante, devaluado, agazapado). La ideología se torna del tipo "crece y obedece".

En resumen, el esquema del grupo cohesivo se aproxima a lo siguiente:

A.- Los medios de producción.

1.- Las metas se encuentran bien estructuradas y aceptadas -- por los miembros. Si el grupo se deforma las metas se cristalizan dejando de ser renovadas y adquieren vida propia por encima del grupo.

2.- Ya seguros de sus habilidades y destrezas en sus funciones, los miembros se enorgullecen de aquellos recursos que simbolizan estatus o nivel socioeconómico. En la deformación se apegan emocionalmente a los símbolos en grado mucho más alto -- que las destrezas y habilidades que realmente tienen, y esto -- se convierte en factor de primer orden.

3.- Los miembros se han desarrollado dentro del grupo, han madurado. Entre ellos existe un alto grado de responsabilidad y de interdependencia. Cuando el grupo se deforma se dificulta -- el ingreso de nuevos miembros y los que logran entrar son se--leccionados por sus características de seguidores.

B.- Las relaciones de grupo.

1.- El liderazgo permanece como una función del grupo, encargada en el mismo o en algunos de los fundadores, pero más como una función reguladora que como "líder". En la deformación, el liderazgo se torna paternalista y, en casos extremos, se cae en la autocracia.

2.- Las relaciones de tiempo libre se incrementan enormemente, incluyendo a los familiares y amigos de los miembros. En la deformación, el tiempo libre invade las relaciones de producción heredando la misma.

3.- Las relaciones con exogrupos se hacen más definidas, puesto que ya el grupo tiene su estatus de tal. Aspira a mejorar su posición dentro de la comunidad o institución a partir del nivel logrado y en competencia con otros de su mismo nivel. En la deformación se torna exclusivista y tiende a aislarse para conservar su estatus.

C.- Las interacciones.

1.- Crecen en número las participaciones "investigadoras" y las que "informan". De igual modo aumentan las intervenciones "conciliadoras" y "legisladoras". Si ocurre la deformación, aumentan las interacciones "confesantes", "agazapadas", "devaluadas" y "aduladoras".

D.- La ideología.

8.- A raíz del nuevo desarrollo de medios y relaciones, surge una concepción sistemática del grupo en el sentido de que "hemos llegado" o "estamos hechos".

La pertenencia al grupos es total. Y en la deformación, - este sentimiento se acrecienta al grado de que los miembros só lo pueden sentirse en el grupo. Fuera de él se sienten fuera - de sí mismos. La estandarización manifiesta su incremento en - símbolos de semejanza de estatus. A igual responsabilidad ---- igual reconocimiento. La amistad entre los miembros se torna - más íntima y más generalizada.

En la deformación, la amistad se adueña de las relaciones productivas. Las normas del grupo, sean expresas o veladas, se refieren a conservar la estabilidad, el equilibrio. En la de - formación las normas enfatizan la inmutabilidad: "crece y obe - dece". El rango social (estatus) es el que el grupo ha adquiri do como tal dentro de la comunidad o institución. Ya no se re - fiere a los miembros sino al grupo mismo en comparación con -- otros grupos. El aislamiento y el exclusivismo son los mecanis - mos de conservación del rango cuando el grupo se ha deformado.

E.- Productividad y valores.

9.- El grupo cohesivo es más productivo que el posesivo. En -

él, los miembros están ya seguros de sus funciones y no necesitan estar invirtiendo energía en establecerse. El trabajo es fluído y las metas claras y estructuradas. Si se deforma el grupo, la productividad descende, se estabiliza, porque los miembros tienden a invertir sus energías en la conservación de sus posiciones y no en su desarrollo.

10.- El valor principal del grupo es la seguridad. Esta se trueca en conservadorismo cuando el grupo se deforma.

Sólo al alcanzar la fase cohesiva se puede decir realmente que el grupo se ha establecido: los miembros se han desarrollado como personalidades a tono con el desarrollo del grupo, se han acumulado sus experiencias, ha aprendido. Los recursos materiales han logrado metas fundamentales que han propiciado el crecimiento, desarrollo e integración del grupo.

La gran acumulación de recursos humanos, culturales, materiales y motivacionales coloca al grupo en posibilidad de plantearse nuevas y más importantes metas. Estas nuevas metas se orientan generalmente en el sentido del desarrollo humano, tanto de los propios miembros como de las personas ajenas al grupo, ha pasado sobre las necesidades de recursos materiales -ya los posee- y puede orientar sus medios en una dirección de beneficio humano.

Las metas de desarrollo y beneficio humano se caracterizan, especialmente, en programas de educación. Estos programas pueden ser de diverso tipo, desde producir objetos que eleven el nivel educativo de los propios miembros y de las demás personas, hasta dar o propiciar servicios educativos, es decir, -- la educación entendida en su acepción más amplia.

Toda vez que esta meta común a todos los miembros del grupo es de vastas dimensiones y demanda la utilización y máximo aprovechamiento de todos los recursos del grupo, se hace necesario un nuevo cambio de relaciones dentro de la organización: el liderazgo ampliamente distribuido, es decir, la independencia de los miembros dentro del marco de la meta a lograr. No podía ser de otra manera la organización de las relaciones porque, de existir alguna relación de dominio-subordinación, el grupo perdería los recursos de iniciativas y experiencias de los subordinados.

Sobre el fondo común de los amplios recursos acumulados a través de la historia del grupo, los miembros se relacionan de manera independiente para el logro de las nuevas metas comunes.

Solamente cuando existe ese fondo común puede existir la verdadera independencia. En estas condiciones los miembros actúan con gran responsabilidad puesto que cada uno es plenamente consciente de que en cada una de sus acciones está poniendo

en juego, tanto las posibilidades de logro de la meta, como los recursos comunes que el grupo ha producido.

Las relaciones independientes dentro del marco de la meta implican un sistema de coordinación de las actividades. Este sistema usualmente toma la forma de consejos que se reúnen para planificar más ampliamente, dejando plena autonomía en las acciones más específicas. Esto es, la autogestión.

La deformación que pueden sufrir los grupos en la fase independiente tiene una doble dirección: por un lado, se puede caer en la anarquía y por el otro, con la intención o pretexto de impedir la anarquía, recaer en relaciones de dominio-subordinación de grados variantes, desde la autocracia hasta la casta gobernante. En resumen, el esquema del grupo independiente se aproxima a lo que sigue:

A.- Los medios de producción.

1.- Las metas son comunes a todos los miembros y usualmente se refieren al desarrollo y beneficio humanos. En la deformación se particularizan las metas o toman giros falsos tales como "hacer caridad" y "paternalismo".

2.- Los recursos se han acumulado y constituyen un bien común. En la deformación los miembros pueden tratar de aproximarseles individualmente o de usufructurarlos egoístamente.

3.- Los miembros actúan con gran responsabilidad, conscientes de su necesidad para el logro de la meta común y de que ponen en juego los recursos del grupo. En la deformación se actúa -- egoístamente y, por lo tanto, se colocan los intereses individuales por encima de los intereses del grupo.

B.- Las relaciones de grupo.

4.- El liderazgo se encuentra ampliamente distribuido. Cuando se requiere una dirección o coordinación, ésta toma la forma de consejo o comité. Predomina la autogestión. En la deformación puede ocurrir la anarquía o reinstalarse las relaciones de dominio-subordinación.

5.- Las relaciones de tiempo libre cobran una importancia particular debido a la eficiencia del grupo. Existe mucho más --- tiempo libre y se incrementan considerablemente las relaciones de este tipo entre todos los miembros. También el tiempo libre se utiliza para actividades de desarrollo y beneficio humanos. Si el grupo se deforma, este tiempo es utilizado en forma de - ocio en el sentido de abandono o para hacer camarillas y actividades contrarias a las metas del grupo.

6.- Las relaciones con exogrupos se enfatizan, centrándose el interés por los grupos, toma el lugar de la competencia o aspiraciones de estatus. Si el grupo se deforma vuelven a hacer su aparición estas características y las de alianzas externar al-

rupo.

C.- Las interacciones.

.- Se incrementan notablemente las "innovaciones", las relaciones "técnicas", las "informaciones", "orientaciones" y ---- coordinaciones". Igualmente, aumentan las relaciones "estimuladoras", "transigentes" y "canalizadoras". Si ocurre la deformación, se incrementan todos los roles individualistas, especialmente los de "jactancioso", "dominador" y "mundano".

D.- La ideología.

.- Estructurándose sobre la base del desarrollo de los miembros y las nuevas relaciones del grupo, los miembros se forman una concepción sistemática de su grupo en el sentido de ser independiente, autogestionario. La pertenencia al grupo se acrecienta con el sentimiento de responsabilidad que los miembros sumen en su actividad. La estandarización crece en el sentido de "somos independientes" pero dentro del marco de las metas comunes. La amistad aumenta, manifestándose en un genuino interés por el bienestar de los otros.

Las normas del grupo, sean expresadas o veladas, se sintetizan en los siguientes criterios: los recursos del grupo pertenecen a todos los miembros y la independencia y autogestión-

se dan dentro del marco de las metas comunes. El rango social- (status) del grupo asciende dentro del marco institucional o comunitario que lo encuadra y recibe demostraciones de ese rango.

E.- Productividad y valores.

9.- El grupo independiente es de una alta productividad debido al cúmulo de medios que ha logrado y la organización autogestionaria que libera, en favor de la productividad, todos los recursos. La anarquía o el restablecimiento de relaciones de dominio-subordinación hacen decaer la productividad.

10.- El valor fundamental del grupo independiente consiste en la personalidad del ser humano y en la libertad para auto-administrarse.

Entre los personales docentes de las escuelas oficiales se pueden encontrar grupos de trabajo que se identifican con cualquiera de las etapas de desarrollo grupal descritas anteriormente, ya que en algunos casos los maestros se aglutinan alrededor del líder, que generalmente es el director y cuyo grupo puede deformarse en autocrático siendo su productividad generalmente baja, y sus relaciones interpersonales llegan a ser conflictivas, convirtiéndose en escuelas "difíciles".

Si los profesores conviven en su centro de trabajo por un tiempo prolongado es posible que su grupo se vaya desarrollando hacia una mayor cohesión e independencia, pasando por la etapa posesiva como se indicó anteriormente, y así se pueden encontrar otras escuelas cuyos personales se hallan en cualquiera de las etapas de dicho desarrollo, dependiendo del grado de integración que hayan adquirido. Las escuelas con mayor prestigio por su productividad seguramente tienen personales docentes que han alcanzado la etapa independiente como grupo, sus directivos han sabido dejar su papel de líder formal por un liderazgo distribuido, permitiendo la intervención de los miembros del grupo en acciones aceptadas por consenso, y gran responsabilidad en su realización, ya que se ha logrado la solidaridad necesaria para trabajar por el bien común.

I.2 Activación de la Enseñanza como consecuencia de la Modificación de Conductas Grupales.

En la concepción moderna de la educación el eje de la actividad escolar se ha desplazado hacia el educando, ubicándolo en un medio y el medio específicamente humano es el grupo social y se puede decir que el medio específicamente educador es el grupo escolar.

La fuerza o potencia del grupo puede traducirse en una fuerza educadora o modeladora y por tanto no sólo puede usarse

sino que no debe desperdiciarse en la acción educativa. Pero ¿el grupo puede efectivamente educar? ¿en qué coinciden las técnicas de grupo y la acción educadora como creadora de relaciones humanas? ¿qué rol le compete al profesor o maestro entonces?.

Enseñanza y aprendizaje constituyen pasos dialécticos inseparables, integrantes de un proceso único en permanente movimiento, en virtud del principio según el cual no se puede enseñar correctamente mientras no se aprenda durante la misma tarea de la enseñanza. En la escuela tradicional:

"hay una persona, grupo (un status) que enseña y otro que aprende. Esta disociación debe ser suprimida, pero tal supresión crea necesariamente ansiedad, debido al cambio y abandono de una estereotipia de conducta".⁸

En los seres humanos las normas son conductas y toda conducta es siempre un rol, mantenerlos y repetirlos acarrea la ventaja de no enfrentarse a los cambios y evitar la ansiedad.

Pero el precio de esta seguridad y tranquilidad es el bloqueo de la enseñanza y del aprendizaje, y la transformación de estos instrumentos en todo lo contrario de lo que deben ser.

Cuando se intentan cambios en las clases magisteriales es

⁸ Bleger, José. op cit. p. 59.

tereotipadas o en cursos en que "toda va bien" y en los cuales siempre se repite lo mismo, aparecen las ansiedades y esta --- reacción implica un bloqueo del aprendizaje, que a su vez inci de como distorsión del mismo sobre los estudiantes.

No se puede pretender organizar la enseñanza en grupos -- sin que el personal docente entre en el mismo proceso dialécti co que los estudiantes, sin dinamizar y relacionar los roles y sin abrir ampliamente la posibilidad de una enseñanza y un --- aprendizaje mutuo y recíproco. El grupo es considerado como un lugar y un medio de aprendizaje escolar, pero no como "un cam po de fuerzas psíquicas". No deja de ser un grupo formal, ins titucional, instrumental, dependiente, con tareas objetivas y planes impuestos por el maestro. El énfasis no se pone en la - interacción propiamente dicha, o en los roles de los miembros, o en las influencias del todo grupal sobre los individuos. Se sigue considerando, como punto central, al individuo dentro -- del grupo, pero no se enfoca al grupo en sí, como totalidad -- con sentido propio.

Puede decirse que la escuela, aún con los métodos de gru pos, sigue centrando sus preocupaciones sobre el individuo. -- "La metodología educativa, en su mayor parte, es abordada des de el punto de vista de la orientación hacia el niño".⁹

) Villaverde, Ciriglieno. op. cit. p. 122.

Se reconoce la importancia del grupo pero lo que se exalta es el desarrollo individual y los medios por los cuales puede ayudarse al individuo a relacionarse de modo positivo con el grupo.

Estos educadores se atienen a la ideología pedagógica centrada en el grupo, pero dan mayor valor a la instrucción individual y es que los conocimientos y técnicas grupales tienen que ser precedidos, si se quiere trabajar con dinámica grupal en instituciones, por un estudio diagnóstico de los mismos y por una estrategia dentro de la cual las técnicas grupales --- constituyan un instrumento.

Indudablemente el cuerpo docente teme la ruptura del estatus y el caos consiguiente, y en este sentido es necesario analizar las ansiedades de "quedar desnudo", sin estatus frente al estudiante, debiendo crear conciencia de que la mejor "defensa" es conocer lo que se va a enseñar y ser honesto en la valoración de lo que se sabe y lo que se desconoce.

Un momento importante en este proceso es cuando el que enseña puede decir "no sé" y admitir que realmente no conoce algún tema o tópico del mismo. Esto implica:

"el abandono de la actitud de omnipotencia, la reducción del narcisismo, la adopción de actitudes adecuadas en la relación interpersonal, la indagación y el aprendizaje y la ubicación como ser humano frente a otros seres humanos y frente a -

las cosas tales como son".¹⁰

El nivel del "no sé" se alcanza con la posibilidad de problematizar y en la posición de los instrumentos necesarios para resolver los problemas que se suscitan. La imagen idealizada del profesor omnipotente y omnisciente perturba el aprendizaje, en primer lugar, del mismo profesor. Lo más importante - en todo campo de conocimiento no es disponer de información -- acabada, sino poseer instrumentos para resolver los problemas que se presentan en dicho campo: quien se siente poseedor de -- información acabada tiene agotadas sus posibilidades de aprender y de enseñar en forma realmente provechosa.

En la enseñanza y el aprendizaje en grupo no se trata solamente de transmitir información, sino también de lograr que sus integrantes incorporen y manejen los instrumentos de indagación. Y esto sólo puede resultar posible cuando el cuerpo docente ya lo ha obtenido para sí, "no se trata sólo de aprender en el sentido limitado de recoger información explicitada, sino de convertir en enseñanza y en aprendizaje toda conducta y experiencia, relación o quehacer".¹¹

No deben fomentarse falsas imágenes de profesores, ni de-

10 Bleger, José op. cit. p. 60.

11 Ibidem p. 61.

estudiantes, sino transmitir la información tal como se halle, presentando también los hechos dudosos, contradictorios o no resueltos, pues mucha información, especialmente de los textos escolares, la presentan predigerida, que sólo sirve para llenar las cabezas, pero no para formarlas. También en esto interviene la política educativa que apoya sistemas pedagógicos con métodos anticuados de enseñanza, que sirven de instrumento de bloqueo y control para sus objetivos políticos, sociales o ideológicos.

La única forma de dar a los estudiantes los instrumentos de problematización y de indagación es la de emplear estos instrumentos de manera de transformar a los estudiantes, de pasivos, en coautores de los resultados, dinamizando sus capacidades tanto como los del cuerpo docente.

Uno de los objetivos del aprendizaje debe ser el cambio que se suscite en el individuo, entendido como la modificación de pautas de conducta en forma más o menos estable. El centrarse en la información, con un alumno pasivo (enseñanza tradicional), involucra el supuesto de que lo que se imparte debe ser memorizado y repetido, con un mecanismo en el cual la relación se establece entre un educador y una "memoria" que registra y devuelve lo captado, con una negación total del contexto de la misma.

Al hablar de contexto se señalan dos circunstancias, una de ellas externa, en la cual están presentes los factores económicos y socio-culturales generales y la manera como éstos se articulan en la enseñanza (aquí entrarían los problemas de la sociedad en la cual se desarrolla el aprendizaje y los modelos que aquélla tiene de éste). Y la otra circunstancia se refiere a cómo inciden estos factores para hacer posible o impedir la asimilación de la información.

El cambio que se busca en el aprendizaje es que el sujeto se convierta en activo al participar en la adquisición de los conocimientos, poniendo en juego la afectividad o emoción que suscita frente a determinado material que le es aportado y, a su vez, ella interviene en la búsqueda de nuevo material para lograr satisfacción, aunque a veces se frustra en esa búsqueda.

"Es así como la afectividad aparece en una dirección pasiva, puesta en movimiento al ser golpeada por la información, pero a su vez en una dirección activa al ser motor de búsqueda de información".¹²

Frente al aprendizaje mecanista, memorizado y repitiendo, el aprender como juego afectivo que se encuentra en la escuela "fácil" o en los grupos que se manejan sin información por parte de "todo está" en los integrantes, debe surgir el aprendizaje

Bauleo, Armando. Ideología, grupo y familia. p. 14.

como producción, que significa que del juego de educador-educando, que implica para ambos información y afectividad, aparecerán nuevos elementos como producto de ese interjuego. Es decir, que las pautas de conducta del educador y del educando -- van a ser el producto de haber puesto en elaboración la información, la efectividad y las circunstancias particulares de la relación.

Cuando se habla de producción este concepto alcanza también en la enseñanza la posibilidad de crear nuevos elementos transformando lo dado, o que lo dado se convierta en instrumento de búsqueda. De aquí que aprendizaje no es sólo la asimilación de la información, sino también la posibilidad de utilizarlo, ésto se puede lograr en el aprendizaje grupal, en donde se podrá observar y señalar el juego afectivo que aparece frente a la información y cuyo producto será la utilización de ésta en la vida práctica del individuo.

El poder del grupo en el proceso educativo es decisivo: nutre y retroalimenta a los miembros que lo conforman, los cuales adquieren la capacidad para actuar eficientemente dentro del grupo y se preparan así para la vida. Con los diferentes puntos de vista de los otros, el individuo se enriquece y enriquece a los demás con los suyos propios.

En la actualidad, el eje de la actividad escolar lo constituyen los alumnos, quienes deben conocer los objetivos de la

enseñanza y el aprendizaje y deben responsabilizarse de la --- ejecución de los mismos. Educación es actividad inteligente, - búsqueda de habilidades para seguir aprendiendo; forma nueva - de trabajo, ciertamente. El estudiante penetra a un campo don- de hay libertad y no órdenes, responsabilidad en vez de depen- dencia, planificación colectiva en lugar de dogmatismo, lide- -razgo distribuido lejos de imposiciones autocráticas. Actúan - sostenido y alentado por la fuerza y la energía del grupo.

La pedagogía grupal desarrolla capacidades en el educan- do, tales como enseñarle a investigar, descubrir, experimentar, razonar, comunicarse, expresarse, escuchar. En suma, debe ---- aprender a actuar en el grupo. Esto aumenta la capacidad de -- crítica, la inventiva, el espíritu de colaboración, la toma de decisiones, el enfrentamiento ante nuevas situaciones. El alum no debe conocer la motivación que lo impulsa a actuar, la fina lidad de su actividad.

Dentro de los grupos dinámicos el papel del maestro con- siste en planificar el trabajo, aclarar dudas, sugerir, etc.

El maestro debe intervenir lo menos posible, ya que el -- trabajo del alumno ha ocupado el lugar de la plática del maes- tro, el cual sólo interviene como agente catalizador y guía -- para que el grupo logre sus objetivos. Según Maguire, "en con- diciones ideales los deberes del maestro son: revisar el pro-

greso individual en el estudio y asignar trabajo nuevo cuando se ha terminado el anterior".¹³

Las personas que actúan en grupos o que trabajan con elementos humanos pueden hacerlo hoy científicamente si conocen las leyes a que obedece el grupo y las técnicas comprobadas -- que se pueden emplear para hacer efectiva la dinámica de grupos. Dichas técnicas son instrumentos poderosos en manos del educador y responden a una época de rápida expansión de la enseñanza, cuando la sociedad y la educación se han democratizado.

Ahora bien, esta educación necesita una orientación precisa, pues si no la tuviera muchos alumnos se sentirían perdidos con la autonomía y libertad de que disfrutaban y a las que no estaban acostumbrados. En la escuela activa, los alumnos y maestros son conductores dinámicos de su propio aprendizaje, habituados a las reacciones positivas ante el surgimiento de nuevas situaciones.

13 Maguire, J. El plan de los grupos de estudio, p. 45.

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

-En la actualidad está ampliamente reconocida la importancia de las relaciones humanas en cualquier ámbito de la vida social, así como la influencia que ejercen en ellas los grupos formales e informales en que se desenvuelve el ser humano desde su nacimiento, lo cual puede redundar en beneficio o perjuicio de las labores que cada persona realiza, tanto en forma individual como grupal, y la trascendencia que esto puede llegar a tener en la sociedad. Y el grupo de docentes que funciona en cada uno de los centros escolares de nuestro país no es ajeno a esta problemática interrelacional, antes bien, mucho de éxito que pueda tener la educación nacional está en manos de este grupo educativo que debe funcionar lo mejor posible, con una mayor productividad en el logro de metas y objetivos enfocados a la formación integral del educando, mismos que se pueden alcanzar de una manera más funcional, cuando se torna cada escuela en un verdadero grupo de trabajo y sus miembros llegan a actuar más cohesiva e independientemente, creando sus propias metas y normas para facilitar su proceso como grupo, con movilidad de estereotipias para lograr cambios de conducta que incidirán significativamente en la enseñanza-aprendizaje.

-La formación de grupos de trabajo entre los docentes propiciará un mejor rendimiento escolar y al vivir inmersos en --

relaciones con otros grupos de escuela, zona o sector se creará un concepto de pertenencia que afirmará su sentimiento de metas comunes y de responsabilidad social.

-La actitud de los directivos, como líderes formales de los grupos de docentes en instituciones oficiales, adquiere una importancia suprema para el desarrollo de las relaciones humanas en sus centros de trabajo, por lo que deben prepararse concienzudamente en este aspecto, estableciendo la armonía necesaria para mejorar la eficiencia y productividad del personal a su cargo, tomando en cuenta el carácter del esquema referencial con que cada maestro trabaje, que entre más plástico y dinámico sea, mejor aprenderá lo que es su labor educativa, en tanto que el estereotipado se convertirá en una barrera de su tarea docente.

-En la misma proporción en que el maestro aprenda a convivir en grupos de trabajo, podrá enseñar esto mismo a sus alumnos y sabrá encauzar las relaciones grupales de sus niños hacia un aprendizaje más activo y participativo.

-Es trascendente que cada centro escolar se llegue a transformar en un grupo propiamente dicho, a través del trabajo coordinado de directivos y maestros para que aprendan a manejar sus relaciones humanas hacia el objetivo final que es la formación del educando.

-La Dinámica de grupos, y en especial sus técnicas, se -- convierten así en armas o instrumentos del educador. Pero esto implica varias exigencias: que el educador ha de conocer las - técnicas y entrenarse especialmente en su manejo; que el grupo de clase debe efectivamente ser considerado como un grupo, debe funcionar como tal, es decir, atenerse a las regulaciones - de la dinámica de grupos; que deberán abandonarse prejuicios - y tradiciones rutinarias en cuanto al concepto de educación.

-Las técnicas de grupos se ajustan mejor a la concepción moderna de la educación y permiten satisfacer las exigencias - que ésta plantea. Permiten educar para la convivencia (ideal - democrático actual), enseñando a convivir.

-Las técnicas grupales propician el surgimiento de habilidades diferentes al simple conocimiento, permiten crecer y enriquecer la comunicabilidad.

-Pueden promover la aceleración del tránsito hacia una -- educación más moderna, dando salida a ideales de los educado-- res que persiguen renovaciones en la educación, pero no pueden hallar apoyo en los métodos tradicionales de la educación, por la misma naturaleza de éstos.

-Si consideramos a la educación como un proceso continuo-- para que el ser humano se adapte, día a día, a una sociedad --

que se caracteriza por la rapidez de los cambios en los campos de la ciencia y la tecnología, es necesario enriquecer las posibilidades docentes, mediante el conocimiento y uso adecuado de nuevas y mejores técnicas que ayuden al maestro en el proceso enseñanza-aprendizaje.

BIBLIOGRAFIA

- ANDUEZA, María. Dinámica de grupos en educación. 2 ed., México, Ed. Trillas, 1985, 117 p.
- BAULEO, Armando. Ideología, grupo y familia. 2 ed., México, Ed. Folios Ediciones S.A., 1983, 123 p.
- BLEGER, José. Temas de psicología. Entrevista y grupos. México, Ed. Folios Ediciones S.A., 1983, 117 p.
- CARTWRIGHT, Dorwin y Alvin Zander. Dinámica de Grupos., México, Ed. Trillas, 1971, 624 p.
- CIRIGLIANO, Aníbal y Villaverde Gustavo. Dinámica de grupos y educación. Buenos Aires, Ed. Humanitas, 1982, 245 p.
- GARZA LIVAS, Rafael. Psicología Social II. México, Ed. Oasis - S.E.P. Biblioteca Pedagógica de Mejoramiento Profesional, 1970, 414 p.
- GIBB, Jack R. Manual de dinámica de grupos. Buenos Aires, Ed. Humanitas, 1964, 135 p.
- LUFT, Joseph. Introducción a la dinámica de grupos: Los pequeños grupos y su rol en la práctica social y educativa. 3- ed. Barcelona, Biblioteca de Psicología Núm. 18, 1977, -- 138 p.
- MAGUIRE, J. El plan de los grupos de estudio. Buenos Aires, Ed. Losada, 1940, 153 p.
- MOLINA, Alicia. Diálogos e interacción en el proceso pedagógico. México, Ed. el Caballito, 1985, 156 p.
- OLMESTED, M.S. El pequeño grupo. Buenos Aires, ed. Paidós, --- 1936, 176 p.

ROCKWELL, Elsie. Ser Maestro, estudios sobre el trabajo docente. México, Ed. El Caballito, Antología Colección S.E.P.-Cultura, 1985, 160 p.

SANCHEZ RAMIREZ, Emma. Psicología Social. México, Ed. Oasis -- S.E.P. Biblioteca Pedagógica de Mejoramiento Profesional, 1969, 198 p.

SHERIF, Musafer y Caroline Sherif. Grupos-formación de grupos- en Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, - Vol. 5, Madrid, Ed. Aguilar, 1975, 296.p.

JLICH, Dieter. Dinámica de grupos en la clase escolar. Tr. de Juan Jorge Thomas, Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1974, 95 - p.