

Cómo estudiar el liderazgo en el grupo escolar

JORGE COLLANTES NUÑEZ

Muchas veces, por desgracia en muchos casos, los maestros y educadores no tienen demasiados datos distintos a las notas acerca de los alumnos de su clase; y tienen una ligera visión de quién es el «empollón», «el que va de listo», el que no pregunta nunca, el que se pasa el día con el balón, el que mejor cae, el más gracioso o el que no lo traga nadie. Conoce ligeramente cómo está estructurado el grupo, pero desde su punto de vista, desde la mesa del profesor, en resumidas cuentas conoce el grupo desde fuera.

Es de vital importancia para una buena educación, más justa y objetiva, el conocer cómo funciona el grupo, PERO DESDE COMO VEN AL GRUPO LOS MIEMBROS DEL GRUPO, cómo lo estructuran los niños, en definitiva, conocer al grupo desde dentro.

Puede que algún educador se pregunte cómo puede él conocer la estructura del grupo desde dentro si por su edad y condición (la de profesor) no puede integrarse como un miembro más en el grupo de alumnado. En cierto modo ésta es una pregunta razonable. El profesor nunca podrá conocer el grupo directamente desde dentro del mismo, pero sí indirectamente, y de una manera más objetiva, a través de las técnicas sociométricas, las cuales recogen mucha información sobre cómo está estructurado el grupo. Estas técnicas le ayudarán al profesor a construir el mapa de su clase.

Una vez conocido el mapa del grupo se podrán ver cuáles son los alumnos elegidos como líderes de la clase, así como qué individuos eligen a tal líder y cómo se configuran en torno a él. De todo educador es conocida la importancia de los líderes en el funcionamiento de una clase.

Pero no sólo es importante conocer qué lugar sociométrico ocupa cada alumno, sino que, todavía es más vital conocer las características del individuo que puedan estar relacionadas con la posición que ocupa. Por ejemplo, un alumno que ocupe una posición central o de liderazgo raramente será una persona introvertida; o un alumno rechazado o aislado en el grupo puede que se explique por tener una personalidad inadaptada, o ser agresivo, por lo cual se le rechaza.

Con este método no se debe pretender hallar unos resultados que puedan generalizarse, sino descubrir cuáles son las relaciones existentes entre la posición sociométrica y la personalidad o cualquier otra variable que el educador quiera investigar. Además, como cada grupo es diferente, y con unos miembros distintos en cada uno, sería un error pretender esta generalización.

El objetivo principal de este trabajo ha sido el de confeccionar una parrilla de recogida de datos acerca del grupo y cómo pueden los educadores hacer uso de este diseño para una mejor educación.

Cómo es un «grupo escolar»

El principio de nuestro grupo empezó por ser una masa de individuos, ya que los componentes del mismo se hallan

reunidos simplemente para satisfacer simultáneamente una necesidad o motivación que se da en cada uno de ellos individualmente; de hecho no se ha buscado explícitamente reunirse. Es la simultaneidad la que ante todo da lugar a fenómenos que todos gozan o padecen, pero la base de la reunión es eminentemente individualista. Además, se podría decir a que bastantes de los componentes del grupo no les gustaría estar en el grupo, no porque no les guste el grupo en sí, sino porque están metidos «a la fuerza», porque hay que ir al colegio; se les obliga a pertenecer a un grupo determinado al cual no les gustaría pertenecer ya que preferirían estar en un grupo de amigos, pandilla o banda para jugar y no estar «perdiendo el tiempo en el colegio».

Esta situación da como resultado un estado psicológico muy característico:

- 1) Pasividad respecto a todo aquello que no es la estimación de la necesidad, que ha pasado a primer término.
- 2) Ausencia o bajo nivel de relaciones interpersonales; se dan porque se está ahí, y muchas veces no queda más remedio.
- 3) Contagio emocional y rápida propagación de emociones muy simples.
- 4) Estimulación mutua ante la presencia de un buen número de otras personas.

Definiremos como GRUPO ESCOLAR a «aquel conjunto de personas que, en un entorno escolar, pertenecen a una clase, muchas veces de manera involuntaria u obligada por terceros, a los que, desde fuera del grupo, se les exigen unos objetivos que han de cumplir para seguir perteneciendo al grupo en los cursos siguientes, y en donde se dará una interacción entre sus miembros, en cierto modo, impuesta, ya que se han de ver todos los días aunque no quieran» (Collantes, 1985).

Dentro del grupo escolar se darán diversos grupos psicológicos donde la interacción, la interdependencia y la conciencia de grupo sea mucho más fuerte. La estructura de estos grupos la podremos analizar a través de las técnicas sociométricas y el sociograma.

Estos grupos que se forman dentro del grupo escolar basan su unión en la semejanza. Se trata, ante todo, de grupos en el que los individuos se han reunido por el placer de estar juntos, de sentirse uno más entre iguales. El gran poder placentero de este tipo de grupos es que ahorra el doloroso trance de la adaptación a un ambiente desconocido u hostil.

Definición, descripción y análisis del líder

Dado que la metodología que vamos a seguir es psicométrica, la mejor definición que podría darse al líder de una clase es la de «ser aquel cuya puntuación sociométrica es significativamente superior a la puntuación obtenida por el resto de sus compañeros; es decir, aquel que polariza mayor número de elecciones por parte de sus compañeros en un tipo de liderazgo determinado».

Hay cuatro tipos de liderazgo principales que se pueden dar en el grupo escolar:

1) El *liderazgo de Ascendencia* estará otorgado a aquellos sujetos que más importancia, influjo y decisión ejercen en el grupo.

2) El *liderazgo de Afinidad* estará sustentado por aquellos alumnos que sean más afines al grupo.

3) El *liderazgo de Popularidad* le será otorgado a los sujetos más graciosos, simpáticos o «héroes».

4) El *liderazgo de Colaboración* corresponderá a los sujetos que sean elegidos por los demás para trabajar con ellos y que puedan ayudar al resto de los individuos del grupo escolar a realizar una determinada tarea.

Las investigaciones sobre el liderazgo indican que, normalmente, los líderes obtienen rasgos «buenos», calificaciones más altas al resto del grupo. Los rasgos concretos que pueden valorarse de un líder pueden variar con las características del grupo. Es necesario darse cuenta de cuáles son los rasgos más importantes para el grupo a la hora de determinar los rasgos que presentará su líder.

Aunque el líder del grupo tiende a tener más atributos positivos que cualquier otro miembro del grupo, estas características no deben ser tan extremadas que el posible líder llegue a ser considerado como un desviado.

Un líder orientado hacia sí mismo es una persona más bien hostil, que necesita ser el centro de la actividad del grupo. Los líderes orientados hacia el grupo, sin embargo, pueden reducir las tensiones colectivas, trabajar en busca de un objeti-

vo, e incluso adoptar el rol de discípulo cuando conviene (Anderson, 1939; Hare, 1957).

Los líderes que aparecen en los grupos que carecen de liderazgo tienden a ser más autoorientados que los líderes que al hacerse líderes conllevan una conducta más dominante que la que se exige para mantener el rol del liderazgo una vez establecido.

En los grupos de laboratorio, los líderes que son elegidos tienden a conseguir más aceptación que los que han recibido el liderazgo (Raven y French, 1958; Blake y Mouton, 1961; Read, 1974).

En cuanto a rasgos físicos y constitucionales, la apariencia física en grupos de personas en edad escolar y adolescentes tiene alta correlación con el liderazgo.

En cuanto a rasgos de inteligencia, todos los estudios apuntan una alta correlación entre inteligencia y liderazgo; los líderes son más inteligentes que los no líderes.

En cuanto a rasgos de personalidad, se valora mucho la integración personal y la sanidad interior; en los líderes tiende a no haber preocupatividad ansiosa ni tensión nerviosa excesiva (Cattell). Según Richardson y Hanawalt (1952), utilizando el test de Bernreuter, llegaron a la conclusión de que los líderes puntúan bajo en neuroticismo. El verdadero líder no es aquel que «a fuerza de puños» ha llegado a algo, sino el que ha llegado a eso mismo de una manera más natural y menos forzada.

Los resultados en cuanto a extraversión e intraversión son, en muchos casos, contradictorios. Según Cattell y Stice (1954), el líder sociométrico es a priori más extravertido; el líder elegido más a posteriori no es el más extravertido.



Los líderes tienden a ser más empáticos y tienen más sensibilidad personal, son más exactos conocedores de los demás (Newcomb, 1952).

Como conclusión, no ha habido gran éxito a lo largo de la historia del estudio del liderazgo para determinar un perfil de personalidad del líder. Probablemente esto se debe a que el mismo concepto de liderazgo dice relación a variables situacionales del mismo líder como personaje especial.

Cómo construir una batería para estudiar el liderazgo en una clase

Definición de las variables

En la investigación realizada para la confección de esta parrilla de recogida de información elegimos una serie de variables que parecían interesantes y en relación con el liderazgo; pero en la construcción de la propia batería de cada educador hay total libertad para usar las variables que desee investigar, o las que él piense que tienen más relación con el liderazgo en su grupo. El único elemento necesario en toda batería es el SOCIOGRAMA, que será el que nos permita ver la estructura interna del grupo (los líderes, los seguidores, los alumnos aislados), cómo se configuran los distintos grupos psicológicos dentro del grupo de la clase.

En la confección de la batería se estudiaron cuatro grupos de variables:

1) *Adaptación*: Se utilizó el Cuestionario de Adaptación para Adolescentes, de Bell (Ed. Nerder). Este cuestionario permite averiguar el nivel de adaptación de cada individuo en cuatro aspectos: adaptación familiar, emocional, social y de salud.

2) *Personalidad*: Se utilizó el Cuestionario de Personalidad (para adolescentes), de Eysenck (Ed. TEA), constituido por una escala de Emocionabilidad (N), escala de Extraversión-Intraversión (E), Escala de dureza (P) y escala de Conducta Antisocial (CA).

3) Se construyó un *Sociograma* con cuatro variables: Ascendencia, Afinidad, Popularidad y Colaboración.

4) *Notas*: A cada alumno se le sumó el total de sus notas, otorgando 0 puntos al muy deficiente, 1 al insuficiente, 2 al suficiente o aprobado, 3 al bien, 4 al notable y 5 al sobresaliente.

CONSTRUCCION, APLICACION Y CORRECCION DEL SOCIOGRAMA

Teniendo en cuenta las variables sociométricas anteriormente descritas, se les formula a los alumnos las siguientes preguntas, sin indicar qué es lo que mide, y asegurando al grupo mantener en secreto los resultados.

1) ¿Quiénes crees que son los dos compañeros de clase más importantes o que más influjo tienen en la clase?

2) ¿Quiénes son los dos compañeros que deciden a qué juego se va a jugar en una fiesta?

3) ¿Con qué dos compañeros te gusta estar más en los recreos?

4) Si tuvieras que invitar a una fiesta en tu casa, ¿a qué dos compañeros invitarías?

5) ¿Quiénes son los dos alumnos más simpáticos, alegres, dentro de la clase?

6) En una fiesta, ¿quiénes son los dos que más animan?

7) Si tuvieras que formar un grupo para trabajar en clase, ¿con qué dos compañeros te gustaría estar?

8) Si tuvieras alguna duda de clase, ¿a qué dos compañeros acudirías?

Las cuestiones 1 y 2 implican Ascendencia, la 3 y 4 Afinidad, la 5 y 6 Popularidad y la 7 y 8 Colaboración.

En este estudio no hemos utilizado preguntas que impliquen rechazo, ya que no era el objetivo de la investigación. Ahora bien, el educador que construya un sociograma propio puede, si le interesa, utilizar este tipo de pregunta para detec-

tar, por ejemplo, alumnos rechazados. Son muchas las aplicaciones del sociograma, dejando a la creatividad del educador la investigación con este instrumento.

La corrección del sociograma es bien sencilla. Al alumno que es elegido en primer lugar en un ítem de un determinado tipo de liderazgo se le da dos puntos, y al que se eligió en segundo se le da un punto. Esto se hace para discriminar a quién de los dos se le da más importancia.

Para el análisis del sociograma hay que construir dos tablas:

1.º) La primera tabla será sencillamente una lista de clase, donde apuntaremos en cada alumno las veces que ha sido elegido con la puntuación correspondiente a cada voto. Sumando todos los puntos otorgados obtenemos la puntuación del alumno. Sumando el número de veces que ha sido elegido, es decir, la frecuencia. Será líder aquél con una puntuación y frecuencia más alta.

2.º) La segunda será una tabla de doble entrada donde en un eje pondremos la lista de los electores y en el otro eje la lista de los elegidos. Se pondrá una marca en el punto o coordenada correspondiente al elegido por un determinado alumno. De esta forma se puede ver a simple vista quién es elegido por quién y ver los alumnos que se agrupan ante un determinado líder, pudiendo ver la estructura interna de la clase.

Otra forma de análisis de la estructura de la clase a través del sociograma sería que el aplicador, una vez obtenida la segunda tabla, dibujase un mapa de relaciones de la clase (quién se relaciona con quién), pudiendo detectar los grupos psicológicos y su estructura.

COMO ANALIZAR LOS RESULTADOS

Una vez corregidas todas las pruebas aplicadas, hay dos formas de analizar los resultados. La primera de ellas es el *estudio de casos individuales*. Esta técnica consiste en, una vez determinados los líderes en los distintos aspectos a través del sociograma, se ven los resultados obtenidos en el resto de las pruebas aplicadas a ese líder. Esta técnica de análisis individual, aunque pierde la visión de conjunto, detalla las características de los líderes.

El segundo método de análisis es el *estudio correlacional*, que nos posibilita ver la tendencia del grupo, una visión general y qué variables están relacionadas entre sí. Algunas veces los resultados obtenidos en los dos métodos no coincidirán perfectamente. Esto no quiere decir que los métodos sean contradictorios, sino complementarios.

El método correlacionado consiste en emparejar una prueba con todas las demás restantes, de tal manera que todas se emparejen con todas (ascendencia - colaboración, adaptación, colaboración, etc...). Una vez cogida una pareja de variables, se aparean la puntuación directa de un sujeto en la prueba X con la obtenida por el mismo sujeto en la prueba Y. El coeficiente de correlación de Pearson viene dado por el cociente entre la variable y el producto de las desviaciones típicas ($r_{xy} = S_{xy} / S_x \cdot S_y$).

El resultado obtenido sólo puede estar comprendido entre los valores +1 y -1. Cuanto más próximo está el valor del coeficiente de +1, mayor es la correlación entre ambas variables; por el contrario, cuanto más cercano esté de 0, indicará correlación muy baja o nula. Si fuera cercana al -1, quiere decir que hay correlación, pero negativa, es decir, cuanto más X menos Y. En cualquier libro de estadística se encontrará más información sobre el proceso matemático para obtener el coeficiente de correlación.

Una vez obtenidas todas las correlaciones, es muy útil confeccionar una matriz o tabla de doble entrada con todas las variables y las correlaciones entre ellas. También es muy útil, una vez determinadas qué correlaciones son significativas (a partir de $r = 0.65$), dibujar un mapa o gráfico donde, por medio de flechas, se indiquen las variables que están relacionadas entre sí.