

## *AUTORIDAD Y TAREA EN LA "COMISIÓN DE ACREDITACIÓN" DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL-UNIVERSIDAD DE COSTA RICA*

Olga Villalta Villalta

### RESUMEN

El artículo sistematiza las experiencias de trabajo en grupo de la "Comisión de Acreditación" de la Escuela de Trabajo Social, en el período 1998-2000. Específicamente se estudia el vínculo entre el ejercicio de la autoridad y la realización de la tarea. El análisis se fundamenta teóricamente en los estudios de Malhiot, sobre dinámica de grupos.

### ABSTRACT

This article summarizes the team work experience of the "Accreditation Commission" of the School of Social Work, during 1998 and 2000. The link between authority and tasks accomplishment is particularly studied in this paper. The theoretical analysis is based on Malhiot approaches regarding groups dynamic.

### INTRODUCCIÓN

La siguiente, es una sistematización de experiencias de Trabajo en grupo de la "Comisión de Autoevaluación y Autorregulación con fines de Acreditación"<sup>1</sup> de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica. En sesión N° 6 del 10 de septiembre de 1997 la Asamblea de Escuela de Trabajo Social, aprobó crear la citada Comisión, con el propósito de que condujera el proceso de autoevaluación y autorregulación para la acreditación de la calidad de la

formación de los profesionales en Trabajo Social. La Comisión inició sus funciones en el primer ciclo lectivo de 1998, con el aval de las autoridades de la institución. Sus funciones finalizaron con la elaboración del Informe final y apoyo a la gestión ante el Sistema Nacional de Acreditación (SINAES) en octubre del 2000.

La sistematización de la experiencia analiza específicamente la relación entre el ejercicio de la autoridad con la realización de la tarea en la Comisión. Así, se caracterizan comportamientos, actitudes, interacciones, motivaciones que incidieron en el ejercicio de la autoridad en el grupo y su repercusión en la tarea. La autora estimó de valor particular el sistematizar estos aspectos por las siguientes razones:

---

1. El nombre simplificado con el que cotidianamente se denominó en el proceso fue, "Comisión de Acreditación". En adelante se hará la referencia con este último nombre.

1. El ejercicio de la autoridad en un grupo es un aspecto medular del proceso, pues los grupos necesariamente deben desarrollar una ordenación de su actividad, en procura de determinadas metas. Esta ordenación constituye un proceso de ejercicio de la autoridad (Campos, pág. 422 y 437).
2. Se considera que la sistematización de las experiencias en el ámbito académico, es un camino estratégico que permite aumentar los conocimientos instrumentales, técnicos y teóricos que permitirán el desarrollo de un quehacer más acorde con los propósitos de desarrollo social que demanda la sociedad (Villalta: pág. 2). [Con el objetivo de aportar a la práctica de la sistematización, la estructura del documento identifica los momentos básicos del proceso metodológico de sistematización].
3. Se aspira a contribuir, a través del conocimiento del ejercicio de la autoridad en el proceso de trabajo de la “Comisión de Acreditación”, a mejorar una de las prácticas de trabajo más frecuentes en la Universidad de Costa Rica: el trabajo de pequeños grupos bajo la modalidad de Comisión de trabajo. De ahí la importancia de extraer las enseñanzas de la experiencia y el comunicarlas (Jara, *op. cit.* 22).  
El análisis del ejercicio de la autoridad en los grupos es un tema estudiado desde décadas atrás en la Psicología Social. Ha dado origen a numerosas teorías y diferentes posiciones contemporáneas: son enfoques que van desde la simple orientación hacia los rasgos de la personalidad del líder hasta modelos cada vez más complejos y sofisticados como son los modelos de la trayectoria meta y líder participación (Robbins, 1994). En el año 1980, Mailhiot, doctor de la Universidad de Harvard, publicó un estudio producto de más de cuatro años de observaciones sistemáticas sobre pequeños grupos de trabajo en medios industriales y medios institucionales educativos en el

Canadá francés. A partir de sus estudios intenta constituir una anatomía del liderazgo funcional en grupos pequeños de trabajo que permiten definirlo en términos operacionales. Según este autor,

El día en que los pequeños grupos lleguen a inspirarse de estos datos científicos no solo aprendan a ejercer la autoridad de forma más democrática sino que también su dinámica de grupo, tendrá posibilidades de hacerse más funcional y sus miembros más creadores (p. 120).

Con base en las anteriores reflexiones se elige como referencia principal para el análisis del ejercicio de la autoridad en la “Comisión de Acreditación”, los planteamientos de Mailhiot El proceso metodológico para sistematizar la experiencia, se basa en la propuesta de Jara que fue diseñada de acuerdo con particularidades de la vivencia de la “Comisión de Acreditación”<sup>2</sup>.

#### I. APORTES TEÓRICOS METODOLÓGICOS PARA EL ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

##### 1. EJERCICIO DE LA AUTORIDAD EN LOS PEQUEÑOS GRUPOS

El ejercicio de la autoridad a través de las seis décadas de estudio en la Psicología Social ha recibido distintas denominaciones. Para efectos del presente análisis el concepto “ejercicio de la autoridad en el grupo” equivale al concepto de “dirección del grupo”. Al respecto es preciso hacer las siguientes aclaraciones: El “ejercicio de la autoridad” involucra dos procesos fundamentales: liderazgo y mando. Uno y otro expresan una jerarquía

---

2. En *Revista de Educación* N° 2, año 99, volumen 23, aparece un artículo de la autora con el detalle metodológico, “Propuesta metodológica para la sistematización de experiencias de carácter académico: el trabajo en grupo”.

de poder dentro del grupo, sin embargo son de naturaleza distinta. El liderazgo es una forma de conducción no formalizada. Se presenta cuando una persona influye en los demás en un grupo, hasta el punto de movilizar significativamente sus acciones y sentimientos. El mando es, por el contrario, una conducción formalizada, es decir vigilada por una estructura de poder orgánicamente establecida. Así, se tiene que una misma persona puede ser: jefe pero no líder, líder pero no jefe, jefe y líder a la vez.

Más aún, anota Campos, que en los distintos sistemas sociales no es raro que se produzca una relación de conflicto entre el liderazgo y el mando, precisamente cuando quienes ejercen la verdadera influencia sobre los integrantes del sistema no son los jefes (p. 437). En el ámbito de la Universidad de Costa Rica, a la persona que ejerce la autoridad en las comisiones de trabajo se le denomina: "coordinador" o "responsable de grupo".

## 2. EJERCICIO DE LA AUTORIDAD Y TAREA EN LOS PEQUEÑOS GRUPOS

Tal como se señaló el ejercicio de la autoridad es un aspecto central que se ubica en el corazón del proceso grupal. El enfoque de Mailhiot, que se toma como referencia para el análisis de la experiencia en cuanto al ejercicio de la autoridad en la "Comisión de Acreditación", parte de la afirmación de que "un grupo de trabajo no puede esperar ser eficaz de forma duradera, mientras sus miembros no se hayan integrado, es decir, mientras no han establecido de forma decisiva relaciones interpersonales, sobre la base de la aceptación, la interdependencia y la complementariedad". (Mailhiot, 1980:134). Este autor, operacionaliza variables que definen en forma científica el ejercicio de la autoridad en los pequeños grupos de trabajo: estas mismas variables son las que se han tenido sistemáticamente en cuenta en las diversas investigaciones sobre liderazgo.

## 3. EJERCICIO DE LA AUTORIDAD Y ASPECTOS DEL PROCESO GRUPAL QUE SE ANALIZAN

### 3.1. VARIABLES QUE CONDICIONAN EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD:

a) *INSERCIÓN EN EL CONTEXTO*: Mailhiot, considera que la primera variable a tener en cuenta al analizar el proceso de un grupo es su posición respecto al conjunto de la sociedad puesto que condiciona su funcionamiento y le asigna rasgos específicos. Es decir que un grupo de trabajo jamás puede ser considerado como un organismo cerrado en sí mismo, aislado de sus condiciones históricas (p.122; Campos, 1995: 419).

b) *NATURALEZA DE LA TAREA*: La segunda variable a tener en cuenta en el ejercicio de la autoridad en el grupo, es la naturaleza de la tarea a la que este se aboca.

c) *PERSONALIDAD DE LOS MIEMBROS*: La tercera variable que condiciona el comportamiento de un pequeño grupo de trabajo y con ello el ejercicio de la autoridad en el mismo, es la personalidad de cada uno de sus miembros.

### 3.2. CONSTANTES QUE DEBEN OBSERVARSE EN UN GRUPO PARA NO OBSTACULIZAR EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD:

a) *COMPETENCIA*: Todos los miembros deben ser adecuadamente competentes para asumir la responsabilidad de cumplir con la tarea requerida. Cuando ello sucede dice Mailhiot, se facilita la estima recíproca entre los miembros y por consiguiente la solidaridad necesaria para su integración (p.124).

b) *MADUREZ SOCIAL PARA TRABAJAR EN GRUPO*: Además, cita Mailhiot, "los miembros deben ser aptos para trabajar en grupo ... hayan alcanzado un mínimo de madurez social, que les haga eventualmente aptos para integrarse y capaces de lealtad para con sus compañeros de equipo" (p. 124 y 125).

### 3.3. EJERCICIO DE LA AUTORIDAD Y ESTRUCTURA DEL GRUPO

En el ejercicio de la autoridad inciden aspectos como son: el tamaño del grupo, la composición del grupo en cuanto a sexo, edad, años de experiencia, modalidades de adquisición de la competencia y la organización formal del grupo de trabajo.

### 3.4. EJERCICIO DE LA AUTORIDAD Y CRECIMIENTO GRUPAL

Un desafío que debe enfrentar el responsable del ejercicio de la autoridad en el grupo es el favorecer su crecimiento: hacerse más eficaz, más creador a nivel de la tarea. Al respecto Mailhiot, enfatiza la conclusión de diversos autores y de él mismo respecto a que no hay crecimiento en un grupo hasta tanto no se hayan integrado sus miembros como grupo (p. 129).

### 3.5. EJERCICIO DE LA AUTORIDAD Y DINÁMICA DEL GRUPO

El responsable de ejercer la autoridad en el pequeño grupo de trabajo debe convertirse en un “catalizador” de la integración grupal y en un “coordinador” de las operaciones del grupo para progresar hacia la ejecución de la tarea (Mailhiot, 1980:134). Respecto a este apartado se estudian:

- a) Los procesos de solución de problemas en grupo.
- b) Las exigencias de la tarea y las necesidades interpersonales de los miembros y
- c) la autoridad y la eficacia en la tarea.

### 3.6. RASGOS ESENCIALES DE PERSONALIDAD EN EL QUE EJERCE LA AUTORIDAD

Los estudios de Argyris, Bass Festinger, Gordon, Rokeach, M. (citados por Mailhiot, 1980:142) han permitido trazar los rasgos esenciales de la personalidad del líder ideal. Estos son:

- a) Ausencia de dogmatismo y
- b) competencia interpersonal.

## 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS CON RELACIÓN A LA SISTEMATIZACIÓN

El proceso de sistematizar la experiencia de la “Comisión de Acreditación” se fundamenta en la propuesta de Jara. Al respecto se considera oportuno iniciar revisando el concepto de sistematización que se adopta para luego, retomar sus vínculos con los conceptos de investigación y evaluación. Seguidamente se anota lo que se definió como eje de sistematización y las fases de este proceso.

### 4.1. EL CONCEPTO DE SISTEMATIZACIÓN

La mayoría de los autores concuerdan en que el aspecto medular de la sistematización es la reflexión teórica sobre las experiencias.

El ejercicio de sistematizar, es un ejercicio claramente teórico, es un esfuerzo riguroso que formula categorías, clasifica y ordena elementos empíricos, hace análisis y síntesis, inducción y deducción, obtiene conclusiones y las formula como puntos para su verificación práctica. La sistematización relaciona los procesos inmediatos con su contexto, confronta el quehacer práctico con los supuestos teóricos que la inspiran (Jara, 1995:39).

### 4.2. VÍNCULOS ENTRE LOS CONCEPTOS DE SISTEMATIZACIÓN, EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN

Sistematización, evaluación e investigación son procesos estrechamente relacionados entre sí.

Se realimentan recíprocamente y son indispensables, para avanzar ante los desafíos teóricos y prácticos que plantea la educación universitaria en la sociedad. Sin embargo, cada una aporta conocimientos específicos, que son complementarios y no sustituibles (Villalta, 1999: 8).

#### 4.3. EJE DE SISTEMATIZACIÓN

El vínculo entre ejercicio de la autoridad y desempeño de la tarea en la "Comisión de Acreditación" de la Escuela de Trabajo Social de la UCR.

#### 4.4. FASES EN EL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

Se identifican cuatro fases en el proceso:

- RECONSTRUCCIÓN DEL PROCESO GLOBAL;
- ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN;
- SÍNTESIS CRÍTICA DEL PROCESO Y
- FORMULACIÓN DE CONCLUSIONES Y DIVULGACIÓN DE LOS APRENDIZAJES.

Obviamente las fases anteriores no se desarrollaron de forma lineal.

## II. RESULTADOS DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

### 1. FASE I. RECONSTRUCCIÓN DEL PROCESO GLOBAL

Esta fase supone la reconstrucción cronológica de los principales acontecimientos identificados en el proceso de trabajo. La información que se anota se refiere a la totalidad del proceso a fin de permitir al lector, una visión global para comprender la magnitud de la tarea y de la responsabilidad asumida por el responsable de la autoridad en la Comisión. Puede incluso, servir de referencia a personas y/o unidades académicas interesadas en los procesos de autoevaluación con propósitos de acreditación.

- Origen de la Comisión: Aprobación por parte de la Asamblea de Escuela, de los miembros que integrarían la Comisión Sesión N° 6 del 10 de setiembre de 1997. La Comisión inició funciones en el primer ciclo de 1998.
- Nombramiento de la coordinadora; organización del trabajo e incorporación de los asesores del Centro de Evaluación Académica de marzo a abril 1998.

- Proceso de capacitación y recopilación de documentos. Marzo a diciembre de 1998.
- Incorporación de representación estudiantil y del sector administrativo. 1 de julio 1998.
- Primer informe a la Asamblea de Escuela. 30 de setiembre 1998.
- La nueva directora de la Escuela de Trabajo Social, Licda. Emilia Molina, presenta a M. Sc. Ana Ruiz como la persona que continuará con la Coordinación de la "Comisión de Acreditación". 17 de febrero 1999.
- Revisión y organización de la tarea evaluativa con base en la "Guía orientadora del proceso de Autoevaluación para la Acreditación de carreras o programas de la Universidad de Costa Rica". 12 de abril 1999.
- Segundo informe a la Asamblea de Escuela. 31 de marzo 1999.
- Discusión, validación, de la "Misión" y "Visión" de la Escuela de Trabajo Social. Abril a noviembre de 1999.
- Intensificación de acciones de motivación y divulgación. Agosto a setiembre de 1999. Diseño y aplicación de los cuestionarios a docentes, estudiantes, graduados y empleadores. Mayo a junio 2000.
- Organización "Jornada de Análisis de medidas autorreguladoras". 10 de agosto 2000.
- Informe final a la Asamblea de Escuela. 2 de setiembre 2000.
- Redacción del informe final y gestión ante la Vicerrectoría de Docencia, para que a su vez, lo eleve al SINAES. Octubre 2000.
- Cese formal de funciones de la "Comisión de Acreditación". 1 Noviembre 2000.

## 2. FASE II. ORDENAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Partiendo de la información cronológica de la fase anterior y del eje de sistematización construido a partir de los aportes teóricos de Mailhiot, se identifican los aspectos centrales para ordenar la información. Con el propósito de no ser reiterativo no se anotan a continuación. Ver los aspectos centrales que se sistematizan y su explicación en las páginas anteriores.

## 3. FASE III. SÍNTESIS DEL PROCESO

En esta fase, los resultados se presentan como síntesis del proceso, de acuerdo con el eje de sistematización y los aspectos centrales que interesan. Eso, a diferencia de la fase anterior en la que los datos se presentan de forma cronológica y secuencial.

### 3.1. *VARIABLES QUE CONDICIONAN EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD EN EL GRUPO DE TRABAJO*

3.1.1 *INSERCIÓN EN EL CONTEXTO*: Es evidente que todo grupo de trabajo, independiente de sus orígenes y objetivos, es un organismo abierto que jamás puede ser considerado cerrado en sí mismo pues está, de alguna manera ligado al conjunto de la sociedad por elementos que condicionan estrechamente su funcionamiento y le asignan ciertos rasgos específicos.

En cuanto al contexto de la "Comisión de Acreditación", la UCR es una institución pública autónoma caracterizada por una estructura participativa especialmente a nivel de las Unidades Académicas. De ahí que un trabajo de grupo se facilita y motiva en un contexto institucional de esta naturaleza. Lo anterior explica la ausencia de controles y vigilancia del trabajo de la Comisión por parte de las autoridades universitarias. Lo antes anotado se relaciona sin duda, con la valoración que le asigna la so-

ciudad costarricense al trabajo de esta Universidad: es percibida con una alta valoración por la calidad de la formación académica y su contribución al desarrollo de la sociedad.

A nivel de inserción en el contexto, es también importante considerar la política institucional de apoyo y promoción de la autoevaluación con fines de acreditación. Lógicamente ello se constituye en otro elemento motivador del trabajo de la Comisión.

En cuanto a las características de la inserción de la comisión pero a un nivel más interno, se hace oportuno analizar el origen de la formación de la Comisión: la inquietud por este proceso, se origina en la directora de turno de la Escuela de Trabajo Social (M. Sc. Ana Ruiz Rojas) en 1997. Su interés se motiva por tres aspectos: el propósito de mejoramiento del quehacer académico que involucra el proceso de Acreditación, lo cual corresponde con la "cultura" auto evaluativa de la Escuela<sup>3</sup>; la necesidad de evaluar el Plan de Estudios en ejecución (año 1993) y elaborar un nuevo Plan de desarrollo estratégico. Aunado a lo anterior, la posibilidad de aprovechar los resultados del proceso evaluativo para obtener el reconocimiento de la acreditación. A partir de estas motivaciones la directora inicia el estudio de la documentación existente, también se realizan entrevistas a informantes claves.

Con base en las informaciones anteriores, la directora planteó la propuesta a la Asamblea de Escuela, de someterse a un proceso de autoevaluación con propósitos de Acreditación. Así, en Sesión No 6, 1997, la Asamblea de Escuela acuerda conformar la "Comisión

---

3. Desde el año 1971 la Escuela ha llevado a feliz término diez procesos (jornadas) de evaluación. Detalle en: Universidad de Costa Rica "Catálogo Escuela de Trabajo Social-2000", pág. 3.

de Acreditación". Esta se integra de forma voluntaria, por cinco docentes de la Asamblea entre ellas la directora de la Escuela. Además, un representante del sector administrativo, y estudiantil y tres asesores que designa el CEA.

- 3.1.2. *NATURALEZA DE LA TAREA*: Sin duda, la naturaleza de la tarea de la "Comisión de Acreditación" incide en el ejercicio de la autoridad en el grupo. En el análisis se identifican hechos a nivel de la tarea, que favorecieron que el grupo progresara en el cumplimiento de esta: a) La tarea asumida responde a una política prioritaria de la UCR lo que se tradujo en un importante apoyo; b) la tarea significa para los miembros la oportunidad de realizar una obra colectiva de gran trascendencia para el futuro de la Escuela; c) el contenido mismo de la Acreditación: su actualidad y trascendencia en la Educación Superior en el país y América Latina representa una valiosa oportunidad de aprendizaje para cada uno de los miembros, y; d) el hecho de asumir voluntariamente la participación. Evidencias de la motivación del grupo por la tarea fueron: el alto nivel de interés sostenido hacia esta por los miembros a lo largo de dos años intensos de trabajo; asistencia puntual a las sesiones de trabajo, la autocapacitación solidaria<sup>4</sup> desarrollada en la primera fase de trabajo de la Comisión; la participación de los miembros en los eventos académicos que se realizaron en el país sobre el tema

de Acreditación, y la preparación de ponencias, artículos para revistas y exposiciones de divulgación de la experiencia

- 3.1.3. *PERSONALIDAD DE LOS MIEMBROS*: La personalidad de los miembros del grupo es otro elemento que influye en la función de dirección del grupo. Al respecto Mailhiot B. dice:

Las investigaciones de W. R. nos han hecho conscientes, entre otros, de un hecho que hoy nos parece trivial, un grupo no está compuesto de unidades intercambiables sino de individuos con una personalidad bien definida, modelados por anteriores experiencias de vida social, que traen al grupo y que condicionan su comportamiento (p. 123).

En la comisión, la personalidad de los miembros se caracteriza por su homogeneidad en cuanto a género, edades, intereses académicos, afinidades ideológicas. Lo anterior facilita al grupo de trabajo asegurar actitudes y características de personalidad complementarias entre los miembros. Ello se evidencia entre otros en: actitudes permanentes de compromiso, solidaridad, respeto, creatividad y criticidad durante todo el proceso; toma de decisiones por consenso; la forma voluntaria en que se asumen las responsabilidades.

- 3.2. *CONSTANTES QUE DEBEN OBSERVARSE EN UN GRUPO DE TRABAJO PARA NO OBSTACULIZAR EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD*

Se analizan:

- a) la competencia de los miembros y  
b) la madurez social.

- 3.2.1. *COMPETENCIA PARA ASUMIR LA TAREA*: el nivel de la competencia de los miembros

4. Se refiere a los cinco miembros docentes con los que se originó la Comisión: tres de estos permanecieron durante todo el proceso. Debido a aspectos organizativos y presupuestarios de la Escuela, algunos miembros debieron desertar e incluir nuevos miembros. Recuérdese que también conforman la Comisión un representante del sector administrativo y un representante estudiantil.

para asumir la tarea se refleja en: i. La experiencia docente administrativa de los miembros; ii. La coordinación de la Comisión es asumida por la Directora de la Escuela, y; iii. Tres miembros de la Comisión formaban parte a su vez, de la Comisión de Curriculum de la Escuela.

- i. Experiencia docente-administrativa de los miembros: La Comisión incorpora personas que ejercen una función política (académico-administrativa) y personas con experiencia en cargos en secciones de Docencia, Investigación, Acción Social y especialmente muy vinculadas, motivadas con la evaluación curricular. Seguidamente se anotan cargos ocupados por los miembros de la Comisión: Directora de la Unidad Académica; Exdirectora de la Unidad Académica; Coordinadora de la Sección de Acción Social; Coordinadora de la Sección de Investigación y Excoordinadora de la Sección de Acción Social y Docente investigadora del Centro de Evaluación Académica;
- ii. La coordinación de la Comisión es asumida por la directora de la Escuela: tal como se señaló antes, fue la persona en la que se origina la iniciativa por la tarea de la Acreditación. Esta situación se traduce en correspondencia entre los político y técnico en momentos claves para el proceso. Esta congruencia política técnica se constituye en un recurso esencial para alcanzar el nivel de excelencia logrado en el trabajo de la Comisión;
- iii. Algunos miembros de la Comisión formaban parte a su vez, de la Comisión de Curriculum: Ello se tradujo en una fortaleza fundamental para el cumplimiento de la tarea académica y optimización en el uso de los recursos.

Es necesario destacar, que la competencia de la Comisión se fortalece de forma permanente con la participación y estímulo de dos asesores del CEA. Es-

ta se traduce entre otros en: aportes a las discusiones; provisión de materiales escritos; revisión de documentos; aclaración de consultas y apoyo en las gestiones ante la Vicerrectoría de Docencia y el SINAES.

La competencia de la “Comisión de Acreditación” permite: facilitar la comprensión integral de la tarea asumida; agilizar la identificación y localización de los documentos claves para el proceso; reconstruir oralmente hechos claves para el proceso, que no existían a nivel escrito; orientar y enriquecer la búsqueda de Autorregulaciones para los problemas que se identifican, y; profundizar el análisis crítico del proceso en su conjunto.

- 3.2.2. *MADUREZ SOCIAL PARA TRABAJAR EN GRUPO*: el ejercicio efectivo de la autoridad en un grupo supone, además de la competencia requerida para cumplir la tarea, que sus miembros posean un mínimo de madurez social, que les haga eventualmente aptos para integrarse y capaces de lealtad para con sus compañeros de equipo. En la experiencia de la Comisión, la madurez social de los miembros se muestra por ejemplo en: la actitud positiva y de satisfacción de los miembros; en la forma voluntaria en que se asumieron las diversas tareas en la solidaridad mostrada, entre otros, al apoyar a compañeros que por alguna circunstancia se habían rezagado en el cumplimiento de una tarea específica; en la forma consensuada en que se tomaban las decisiones; en el constante intercambio de informaciones escritas y orales; en la permanente apertura del grupo a las inquietudes, ideas, otros, de cada uno de los miembros; en la ausencia de comportamientos tensos, desavenencias o antagonismos entre los miembros y en la disposición voluntaria, de los miembros a participar en un trabajo de gran duración y complejidad.

### 3.3. EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD Y LA ESTRUCTURA DEL GRUPO DE TRABAJO

Se analiza su relación considerando el tamaño de la Comisión y la organización formal de éste.

3.3.1. *TAMAÑO*: según los investigadores cuanto más miembros tiene un grupo de trabajo, más difícil le resultará participar de manera efectiva en los tres momentos esenciales del trabajo de grupo: discusión, decisión y ejecución. Según Mailhiot la regla general dice que los grupos impares tienen más posibilidades de funcionar que los grupos pares, pues tiende a surgir más fácilmente una mayoría. También dice ese autor, no es conveniente un número muy reducido de miembros pues los grupos serán escasamente viables y rara vez eficaces (p. 125). En la "Comisión de Acreditación" se cuenta en promedio, con 5 ó 7 miembros<sup>5</sup> docentes a lo largo de dos años de trabajo, (tres fueron permanentes en el proceso).

De acuerdo con las investigaciones de Mailhiot, el número de miembros de la Comisión, se encuentra dentro del óptimo deseable. El tamaño del grupo permitió un trabajo de eficacia, viabilidad y facilidad en la toma de decisiones.

3.3.2. *ORGANIZACIÓN FORMAL DE LA COMISIÓN*: para este análisis es necesario distinguir entre estructura de poder y estructura de trabajo. La estructura de poder se refiere a quien tiene el poder oficialmente y la estructura de trabajo se refiere a quienes oficialmente trabajan. El ejercicio de la autoridad en el grupo se caracteriza por sus rasgos democráticos. Las funciones de los coordinadores son de permanente

guía de la tarea. En los distintos momentos del proceso se asegura el contar con la participación de cada uno de los miembros; asume un actitud atenta y de valoración de los distintos puntos de vista. En cuanto a la estructura de trabajo muy pronto se hace clara cierta diferenciación en los papeles a cumplir por los miembros. Estos se fueron asumiendo de forma espontánea de acuerdo con las experiencias e intereses. Se distinguen los siguientes papeles: el investigador con memoria histórica: que recuerda la existencia de documentos escritos o hechos verbales decisivos para la tarea. El orientador que perfila guía, recuerda los objetivos o alcanzan en los tiempos previstos. El informador: que pone recursos, condiciones estratégicas al servicio del grupo. Todo ello genera en el grupo un sentido de interdependencia, complementariedad, solidaridad que sin duda repercute en el resultado exitoso alcanzado en la tarea por la Comisión. Otros hechos relevantes de la organización formal de la Comisión son: No hubo una única forma de estructurar el trabajo; en algunos momentos fue necesario el trabajo individual de los miembros (elaborar preguntas, revisar documentos); en otros momentos se organizó el trabajo en parejas (revisar instrumentos, reuniones con estudiantes, conducción de sesiones de trabajo); en algunos casos fue necesario dividir el grupo en dos subgrupos; en otros casos funcionó bien el trabajo en comisión plena; en otros momentos los miembros de la Comisión se integraron al trabajo desde las instancias formales de la Escuela: Consejo Académico, Comisión Curriculum, Comisión de Evaluación y Orientación y Asociación de Estudiantes, por ejemplo. En todas las instancias todos los miembros se integran al trabajo en igualdad de condiciones.

---

5. Recuérdese que además de los miembros docentes forman parte de la Comisión, un representante de la Comisión del sector administrativo y un representante estudiantil.

#### 4. EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD Y EL CRECIMIENTO DEL GRUPO

Uno de los desafíos que debe afrontar el responsable de un grupo de trabajo es el de favorecer y asegurar el crecimiento del grupo cualquiera sea la organización formal que tenga. Mailhiot, aclara que crecer para un grupo de trabajo es hacerse más eficaz y más creador a nivel de la tarea y llega a la conclusión de que no hay posibilidad de creatividad duradera en la tarea del grupo si éste no ha logrado un proceso de integración entre sus miembros: (p. 129). Para el análisis del vínculo dirección del grupo y crecimiento grupal se consideran:

- a) el proceso de integración grupal;
- b) las comunicaciones, y;
- c) la cohesión y permeabilidad del grupo.

##### 4.1. INTEGRACIÓN GRUPAL

La conformación voluntaria y las experiencias académicas complementarias entre los miembros de la Comisión, repercuten directamente en el proceso de integración grupal. La teoría de grupos; plantea como fases anteriores al logro de la integración grupal, la fase “individualista” y la fase de “identificación”. La primera es la “etapa” en la que cada uno de los miembros tiende a afirmarse como individuo para llegar a la aceptación mutua. La fase de “identificación”, se refiere a la tendencia de un grupo a conformar subgrupos antes de consentir a formar un solo grupo. Sin embargo, en el proceso de grupo dado al interior de la Comisión, se pasa casi directamente a una dinámica de integración grupal. Es presumible suponer que esto se facilita por: los años de experiencia laboral compartida; las características de homogeneidad entre los miembros del grupo; la fuerte motivación de los miembros docentes por la tarea y la participación voluntaria de los miembros en la Comisión.

Al respecto Mailhiot anota: “Cuanto más homogéneo es un grupo más facilitada está la identificación con la autoridad y la tarea; y más rápida es también la integración.” (p. 126).

Como consecuencia de la integración grupal, las diferencias de opinión no se consideran fuente de tensión sino que siempre son bien acogidas y se consideran como parte valiosa en la búsqueda de soluciones a los problemas y en la ejecución de la tarea.

A continuación se analizan dos criterios que muestran como el ejercicio de la autoridad en el grupo estimula la integración grupal.

##### 4.2. LAS COMUNICACIONES

Las sesiones de trabajo se conducen de manera que el responsable del grupo genera un profundo respeto y valoración por las ideas que comunicaba el compañero. Obviamente ello produjo gran validez a las comunicaciones en el grupo. Se caracterizan por: la atención mutua que se prestan los miembros entre sí, por relaciones igualitarias, por ser una comunicación abierta, complementaria, sin bloqueos ni filtraciones.

##### 4.3. COHESIÓN Y PERMEABILIDAD DEL GRUPO

La validez en las comunicaciones de la Comisión señalada en el punto anterior, también se constituye en un cimiento sólido para la cohesión grupal. El nivel de cohesión “óptima” alcanzado, se observa entre otros, en: la capacidad del grupo para mantener su nivel de cohesión, no obstante el hecho de que algunos miembros, por razones presupuestarias, deben marcharse e incorporarse otros. Estos movimientos no constituyen una amenaza, ni producen temores en el grupo; la actitud de la coordinadora hacia los nuevos miembros que en distintos ciclos lectivos se incorporan al trabajo fue de “hacer sentir integrado” al nuevo miembro y de recibir con entusiasmo sus aportes; la forma voluntaria en que los miembros asumen las diversas tareas facilita la cohesión entre los miembros del grupo y

el desarrollo de un alto sentido de pertenencia hacia este; la asistencia regular a las sesiones y la permanencia en toda la sesión, las que tienen un promedio de duración de tres horas de trabajo.

#### 5. EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD Y LA DINÁMICA DEL GRUPO<sup>6</sup>

De acuerdo con las observaciones de Mailhiot, el responsable del ejercicio de la autoridad en un grupo debe desempeñar dos papeles para que la dinámica de grupo posibilite una participación máxima y óptima de sus miembros. Estos son:

- a) "catalizador" de la integración grupal para que esta se intensifique y
- b) "coordinador" de las diversas operaciones para que el grupo progrese hacia la ejecución de la tarea (*ibid*).

##### 5.1. PAPEL DE "CATALIZADOR" DE LA INTEGRACIÓN GRUPAL

En la "Comisión de Acreditación" lo anterior se evidencia en cómo el responsable de la autoridad del grupo: facilita procesos de solución a los problemas en grupo; procura la satisfacción de las necesidades interpersonales de los miembros en el grupo (de solidaridad, de afecto y de control de la tarea). También favorece el máximo de eficacia a nivel de la tarea. Específicamente en cuanto al papel de la coordinadora para facilitar procesos de solución grupal a los problemas se tiene: el guiar las reuniones de manera que se llega a definir con claridad los problemas a solucionar, el ahondar en sus implicaciones, magnitud, delimitación y ubicación en el tiempo; promover la generación de las ideas para formular soluciones al problema, a través de preguntas y comentarios que estimulan la creatividad y criticidad de los miembros. Al ago-

tarse la formulación de soluciones al problema, la coordinadora acostumbra verificarlas, planteando una síntesis y preguntando al grupo si estaban de acuerdo. Al finalizar este proceso, obviamente, el grupo estaba en condiciones de tomar decisiones por consenso y ejecutar una tarea satisfactoria para el grupo. En cuanto al papel que ejerce la coordinadora en el grupo para procurar la satisfacción de las necesidades interpersonales se tiene que, no obstante el volumen de trabajo de cada agenda, en las reuniones siempre hay espacios para compartir sucesos de la cotidianidad que permiten intercambiar inquietudes, expectativas u otros que sin duda intensifican la integración grupal. Otra característica siempre presente en el "clima de trabajo" es la taza de café acompañada de bocadillos que propicia un ambiente muy agradable.

Esta actividad sin excepción fue prevista por la coordinadora de la comisión, los restantes miembros apoyan la preparación fortaleciéndose a través de este detalle, las relaciones interpersonales. También es fundamental para la satisfacción de necesidades interpersonales y la permanente disponibilidad de los miembros para apoyar al compañero que por alguna circunstancia se retrasa en finalizar su tarea específica. Es oportuno destacar aquí, la actitud y comportamiento de la persona que ejerce la autoridad en el grupo. En la "Comisión de Acreditación" esto se constituyó en fuente de inspiración para que los otros miembros consientan las exigencias cada vez mayores de la tarea: con frecuencia en la revisión grupal se acuerda la necesidad de rehacerla una y otra vez hasta que la misma quede con un nivel sobresaliente. Es posible decir que la coordinadora es capaz de suscitar en los miembros de grupo, una aspiración a crear juntos una obra de excelencia que, como lo expresa Mailhiot "llevará siempre su marca indeleble" (p. 137).

##### 5.2. PAPEL DE "COORDINADOR" DE LAS DIVERSAS OPERACIONES

Al respecto se analiza el papel de la coordinadora para promover eficacia en la tarea: específicamente en cuanto a la utilización

6. (Shandi 1977, citado por Campos, p. 423).

de los recursos. A lo largo del proceso se observa la capacidad de utilización óptima de los recursos accesibles a la Comisión. En primer lugar el aprovechamiento de los propios recursos humanos de la Comisión; por ejemplo el aprovechamiento de las opiniones diferentes entre los miembros de las fortalezas de cada quien. También el papel coordinador del responsable del grupo es decisivo en la utilización de los recursos externos a la Comisión. Por ejemplo: los aportes de los asesores del CEA; los aportes de miembros de la Asamblea de Escuela que divergen en determinados momentos con la tarea de la Comisión, (permite realimentar criterios); aportes de otros docentes de la Escuela y profesionales ajenos a la institución; aportes de la Vicerrectoría de Docencia y de Acción Social.

Otros criterios de eficacia, a nivel de la tarea es la capacidad del grupo de tomar decisiones por consentimiento. El coordinador de la Comisión desempeña un papel fundamental pues de manera natural estimula el no tomar decisiones hasta tanto no se expresan todas las opiniones y objeciones. Ello garantiza sin excepción, el tomar acuerdos claros y profundos. La coordinadora siempre verifica al final de las discusiones que cada uno de los miembros tome decisiones con conciencia plena de sus implicaciones. Finalmente, es oportuno destacar la creatividad a nivel de la tarea en un grupo. Los altos niveles de compromiso con la tarea se hacen posibles por los niveles de satisfacción de las necesidades interpersonales, la afinidad de los miembros por el tema del currículo y la evaluación, y el disfrute real de la tarea. Ello permite un trabajo que va más allá de lo posible con la jornada asignada. Los miembros se sienten “tan a gusto” como grupo de trabajo, que la tarea y su alto nivel de exigencias pasan a tener primacía sobre las personas.

## 6. RASGOS DE PERSONALIDAD DEL QUE EJERCE LA AUTORIDAD EN LA COMISIÓN

### 6.1. AUSENCIA DE DOGMATISMO

Un rasgo esencial en la personalidad de la coordinadora es su cualidad de flexibi-

lidad mental y emotiva ante las tareas que se realizan y ante las mismas prerrogativas de su función. Evidentemente de acuerdo con el análisis anterior, en su persona estuvo ausente el dogmatismo. Asume su papel con un sentido constante de lo relativo de sus propias opiniones con una conciencia aguda del carácter provisional de sus propias percepciones y las de los demás. De ahí su gran apertura en las reuniones a las consultas y sugerencias independientemente de donde proceden, confiando siempre en los recursos del grupo para solucionar problemas y para acceder a niveles óptimos de calidad en las tareas que se emprenden. Al respecto Gordon (citado por Mailhot, p. 143) dice que “es la ausencia de dogmatismo, lo que hace al líder capaz de adoptar actitudes no directivas en el desempeño de la autoridad en el grupo de trabajo”.

### 6.2. LA COMPETENCIA INTERPERSONAL

Otro rasgo esencial en la persona coordinadora de la Comisión de Acreditación es su competencia interpersonal. Mailhiot, considera la competencia interpersonal, de tal manera esencial en la personalidad del que ejerce la autoridad en un grupo que llega incluso a creer “que en la mayoría de los casos le bastaría por sí sola, para hacerle permanentemente funcional en el ejercicio de su autoridad” (p. 143).

Actitudes características de la coordinadora de la “Comisión de Acreditación” son: compromiso; solidaridad; cooperación; comunicación abierta; tolerancia y respeto. Su presencia se percibe siempre como transparente y congruente. Finalmente, es oportuno destacar la correspondencia entre la competencia interpersonal de la persona que ejerce la autoridad en el grupo y la de cada uno de los miembros de la Comisión. Mailhiot, plantea que un grupo de trabajo no se meterá de lleno en la ejecución de la tarea y no se sentirá solidario de su éxito hasta tanto no haya podido asegurarse y constatar la competencia que cada uno de los miembros posee en la esfera específica de la tarea

que juntos deben realizar. Las competencias del grupo se analizan en el punto 3.2.1.

#### CONCLUSIONES

La sistematización de la experiencia de la "Comisión de Acreditación", en cuanto al vínculo, autoridad y tarea en el grupo permite concluir:

- a. La influencia primordial de las relaciones interpersonales positivas dadas en el grupo, sobre el nivel de eficacia logrado en la tarea.
- b. El papel medular en el vínculo anterior, de la persona que ejerce la autoridad.
- c. Las dos características primordiales de personalidad que le permiten a la coordinadora un ejercicio óptimo de la autoridad son: su competencia interpersonal y su flexibilidad mental, emocional. A lo largo de este análisis se observa que en el grupo de trabajo se desarrolla la situación ventajosa de reunir en la misma persona; o demás de su investidura formal de mando, el ejercicio de un liderazgo altamente funcional que redundará sin duda, en un grupo plenamente creativo y exitoso en su tarea. Es decir, el contar con ciertas actitudes y aptitudes que la hacen capaz, de establecer con los otros miembros, relaciones basadas en la aceptación, de sí mismo y de cada uno de los miembros, sin condiciones.
- d. Otros aspectos analizados que permiten aprendizajes valiosos sobre el vínculo autoridad y tarea en el grupo son: las características de la inserción de la Comisión en el contexto; la competencia y aptitud

de los miembros del grupo para realizar la tarea; la importancia del tamaño del grupo y su organización formal; el proceso de integración grupal y satisfacción de las necesidades interpersonales en los miembros del grupo y la presencia de ciertos rasgos de personalidad en la persona que ejerce la autoridad en la Comisión.

- e. Respecto a la práctica de sistematizar las labores institucionales se concluye que: es un camino estratégico que permite enriquecer los conocimientos. En este sentido, se aportan numerosas enseñanzas en cuanto al trabajo en pequeños grupos en el ambiente universitario.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Campos S., Armando. *Introducción a la Psicología*. Primera Edición 1990. Tercera Edición., San José, EUNED, 1995.
- Jara, Oscar. *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. Primera Edición, San José. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, 1994.
- Mailhiot, Bernard. *Dinámica y Génesis de grupos*. Tercera Edición. Buenos Aires. Ediciones Marona. 1980.
- Stephen, Robbins. *Comportamiento Organizacional*. Sexta Edición. México. Prentice Hall Interamericana, 1994.
- Villalta Villalta, Olga M. "Propuesta para la sistematización de una experiencia universitaria de carácter académico: el trabajo en Comisión". En: *Revista de Educación*. Vol. 23, Nº 2, 1999.