



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLAN.

Seminario Taller extracurricular
Orientación Educativa

“Curso para desarrollar el trabajo en equipo en el personal de una empresa de Mantelería”

Que para obtener el título de Licenciada en Pedagogía.

Presenta:

Susana Rivera Mendoza

Asesora:

Mtra. Ma. Teresa Alicia Silva y Ortiz

Octubre 2008.

AGRADECIMIENTOS

¡Gracias! a todas las personas que me apoyaron e intervinieron en la realización del presente trabajo.

“Cualesquiera que hayan sido nuestros logros, alguien nos ayudó siempre a alcanzarlos”.

Althea Gibson

Agradezco a Dios, por permitirme llegar a este momento de mi vida, por ayudarme a lograr una más de mis metas y anhelos, por la oportunidad de tener a mi familia junto a mí, en los momentos más especiales de mi vida.

Mi infinito agradecimiento:

A mis padres, por su apoyo incondicional, por su cariño, por su ejemplo de lucha, por estar a mi lado en este camino de la vida, por sus consejos, por sus preocupaciones, por transmitirme valores de responsabilidad y esfuerzo, porque la parte que tengo como buen ser humano se las debo a ellos, pero les agradezco sobretodo el ser *excelentes* padres.

Mi admiración y agradecimiento:

A mi amado esposo, por ser un gran amigo y confidente,
por ser un gran compañero de la vida,
por la paciencia y tiempo sacrificado,
por que siempre me apoyas en mi crecimiento profesional,
por que en los momentos de más dificultad siempre he sentido respaldo,
por ser uno de los pilares más fuertes e importantes de mi vida.

A mis queridos hijos, a quienes amo y respeto,
les agradezco su amor, ternura y sinceridad,
por que con sus miradas me hacen sentir cuan orgullosos están de mí,
por que me hacen recordar lo importante de la vida,
por la preocupación de que mami termine su tarea,
por los momentos que me regalaron para dedicarle tiempo a este trabajo.

A mi hermano, gracias por estar siempre conmigo,
por demostrarme su apoyo moral incondicional,
por compartir conmigo estos momentos y ser parte de este logro.

A las maestras, Nora Hilda, Estela Uribe, Lilia Uribe, Mariona Tarragona y mi asesora Tere Silva, les agradezco enormemente por compartir su tiempo, sus conocimientos y por orientarme en la realización de este trabajo.

Agradezco a todos el apoyo, tiempo y confianza que me dieron, por lo que quiero compartirles la gran satisfacción que se siento al terminar este proyecto realizado con un enorme esfuerzo y dedicación.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	4
1. Perspectivas Teóricas de la Orientación Educativa	6
1.1. Antecedentes de la Orientación Educativa	6
1.2. Enfoques de la Orientación Educativa	12
1.2.1. Rasgos y factores	13
1.2.2. Psicodinámico	13
1.2.3. Evolutivo	14
1.2.4. Enfoque No directivo como apoyo a la orientación laboral	15
1.3. La Orientación Educativa en el campo laboral	16
1.3.1. Ámbitos de la Orientación Educativa.	17
1.3.1.1. Escolar	17
1.3.1.2. Desarrollo socio-afectivo	17
1.3.1.3. Entorno	18
1.3.1.4. Organizaciones	18
1.4. Modelos de la Orientación Educativa	19
2. La Función del Orientador enfocada a la Orientación Profesional	24
2.1. La importancia del orientador	24
2.2. Diferentes ámbitos de la Orientación Educativa	25
2.2.1. Familiar	26
2.2.2. Escolar	27
2.2.3. Vocacional	28
2.2.4. Personal	28
2.2.5. Profesional	29
2.3. Funciones del orientador	31
2.4. La función del orientador en el ámbito profesional	33
2.5. La Orientación Profesional en el área de Recursos Humanos	34

3. Adultez	40
3.1. Etapas evolutivas del desarrollo en el adulto	41
3.1.1. Adultez temprana	41
3.1.2. Adultez Media	42
3.1.3. Adultez Tardía	43
3.2. Aspectos físicos del adulto	44
3.2.1. Influencias directas e indirectas en el desarrollo físico del adulto	44
3.2.2. Otras influencias	45
3.2.2.1. Conductuales	45
3.2.2.2. Sexuales	46
3.3. Aspectos psicosociales del adulto	47
3.3.1. Desarrollo personal	47
3.3.2. Relaciones sociales	50
3.3.3. Matrimonio	52
3.3.4. Paternidad	54
3.4. Aspectos cognoscitivos del adulto	56
3.4.1. Perspectivas cognoscitivas del adulto	56
3.4.2. Desarrollo moral	60
3.4.3. Desarrollo laboral	60
4. Estudio de Caso	63
4.1. Justificación	63
4.2. Características de la Empresa	66
4.3. Entrevistas	68
4.4. Diagnóstico	72
5. Propuesta de Intervención	76
6. Conclusiones Generales	181
7. Anexos	181
8. Glosario	234
9. Bibliografía	238

INTRODUCCION

Se revisarán los enfoques que sustentan a la orientación educativa; así como la importancia y función que tiene el orientador en los diferentes ámbitos de la orientación educativa: el familiar, personal, escolar, vocacional y profesional, haciendo hincapié en este último ya que por la temática del presente trabajo se retoma al orientador en el aspecto laboral.

Hoy conviven diferentes maneras de ver a la orientación y a sus profesionales, por ello los desafíos que tiene el orientador en su actividad educativa es de enorme diversidad y complejidad. El orientador debe de promover un pensamiento reflexivo y hacer uso de sus recursos y potencialidades para guiar al orientado a tomar conciencia en la elaboración de sus planes y proyectos de vida.

También es importante tener presente la etapa evolutiva de desarrollo en el adulto, la cual permitirá entender las características de nuestro orientado; como una persona que tiene actividades domésticas, ocupacionales y recreativas que le proporcionan diferentes modos de satisfacción, también es la etapa en la que adquiere habilidades, características físicas, cognitivas y psicosociales en su más alto nivel; manifiesta responsabilidad, independencia o adaptación al medio ambiente, en este sentido busca estabilizarse y asegurar un puesto en el aspecto laboral.

La personalidad del individuo es un aspecto importante para la orientación, ya que el individuo va a desarrollar conductas que lo van a encaminar hacia diferentes tipos de profesiones y ocupaciones. En función del clima emocional y laboral en que se encuentra una persona, va a influir para que haya un ajuste o desajuste, es decir, la satisfacción laboral.

Para la mayoría de las personas en la etapa adulta es creativa y algunas de las empresas u organizaciones se centran en el desarrollo de las competencias, de ahí que capacitan a las personas para no dejar escapar las oportunidades.

El reto que tiene el orientador profesional de organizar el desarrollo de las competencias y de obtener varios niveles y tipos de profesionales, de facilitar el acceso al empleo, de coordinar la formación inicial con la profesional de manera continua; es decir a lo largo de la vida, y de conseguir que las empresas ejerzan un papel activo y una función orientadora en la sociedad, no es tarea sencilla, de ahí que se presentará una propuesta de intervención para un grupo de adultos (22 a 50 años) quienes trabajan en una pequeña empresa cuyo giro es la mantelería, dicha población tiene puestos operativos de almacén, recepcionistas o auxiliares administrativos, con escolaridad máxima a nivel bachillerato.

La propuesta de intervención es diseñar un curso para desarrollar el trabajo en equipo en el personal de los mandos medios de la empresa, buscando con ello fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados, desarrollar la comunicación como medio de mejora al desempeño laboral y personal, que asuman funciones y responsabilidades, que se identifiquen con los puestos y que valoren la importancia y beneficios que tiene el trabajo en equipo.

CAPÍTULO I

1. Perspectivas Teóricas de la Orientación Educativa.

Generalmente los factores educativos innovadores se dan en alguna etapa de desarrollo social y/o tecnológico, son producto de cambios históricos, económicos, políticos y culturales que se dan por las necesidades de grupos que integran la sociedad del momento.

La orientación educativa es un área que debe considerarse como innovación, en México existe información teórica pero ¿que tanto se ha dado la orientación educativa en la práctica? En nuestro país es un tema relativamente joven, no trabajado en todos ámbitos y no ejercido como tal en la práctica debido a cuestiones del contexto social en nuestro país. Por ello es importante mencionar algunos antecedentes, para comprender mejor la temática este trabajo así como los avances y repercusiones que ha tenido la orientación educativa.

1.1 Antecedentes de la Orientación Educativa.

Para los países europeos fue la Revolución Industrial un acontecimiento que marco el desarrollo de la producción, aumento en la mano de obra y en el capital, así como también en las innovaciones tecnológicas, aspectos que generaron un cambio social y a su vez necesidades educativas.

Álvarez Rojo (1994) menciona que el surgimiento de la orientación educativa se debe a 5 factores determinantes: la industrialización, la urbanización, la escolarización, la revolución científica y el desarrollo del sistema capitalista de producción y de organización del trabajo. Considera que el desarrollo de la industria exige transformaciones sociales y nuevas exigencias al sistema de educación por lo que las escuelas se enfrentan a la tarea de evaluar y orientar, aunado a la urbanización de grandes masas de alumnos con situaciones y capacidades diferentes.

La revolución industrial fue un hecho histórico que generó un cambio social, hecho determinante para la formación de especialidades laborales, requerimientos de servicios específicos.

El “crecimiento económico, competitividad, productividad y división del trabajo impone la necesidad de una mano de obra intercambiable y fluida; pero además, la oferta de trabajadores debidamente preparados para hacer frente a las necesidades del sistema productivo” (Álvarez Rojo 1994:23) por ello, se presenta desde entonces la urgencia de tener gente preparada acorde a las necesidades de la producción y expansión de las empresas.

Los movimientos sociales marcaron en los países industrializados el surgimiento de la orientación educativa, surgen movimientos para la reforma social, servicios sociales, la aparición de la psicometría y la selección de personal como una búsqueda de especializar y mejorar los procesos productivos y disminuir accidentes laborales. La psicometría recibe un impulso debido a las exigencias que impone la división científica del trabajo para la selección de los obreros, persigue una máxima cualificación y especialización de para cada puesto de trabajo. Por lo que se ve a la psicometría como un dispositivo eficaz para la selección profesional.

Algunos investigadores se dieron a la tarea de diseñar procedimientos y test cuya finalidad era medir el nivel intelectual, establecer las diferencias individuales, así como aspectos de la psicofisiología humana del sujeto.

En este desarrollo de la psicometría, se dio también en un aspecto estadístico de la orientación como una innovación educativa, dicho impulso plantea una “aplicación pedagógica de las nuevas metodologías con objeto de optimizar la educación mediante la atención selectiva de los alumnos” (Álvarez Rojo 1994:28).

Gordillo (1986), por otra parte considera que existen seis etapas o acontecimientos que resultaron importantes para el desarrollo de la orientación:

- 1) 1900-1920 *Comienzos de la Orientación*: La orientación profesional fue el punto de partida con un primer programa de orientación realizado por Jesse Davis en 1898, Posteriormente en 1908 Parson inaugura un “servicio de orientación profesional para ayudar a los jóvenes a elegir carrera profesional y prepararse adecuadamente para desempeñar un trabajo” (Gordillo, 1986:26) Tanto Davis como Parson se anticiparon a la idea actual de elección de carrera, en base a este trabajo y años después de la muerte de Parson se sustituye el concepto de orientación vocacional por asesoramiento profesional.

- 2) 1920-1940 *El influjo de la nueva educación en la Orientación*: Debido a que en el ámbito escolar se pretende un cambio social en donde no se excluya a alumnos que presenten problemas de aprendizaje o emocionales Williamson publica en 1939 una teoría que “presenta parte del supuesto de que la personalidad es un conjunto de rasgos medibles que pueden ser referidos a la elección y al éxito profesional” (Gordillo, 1986:27) por lo que el diagnóstico a través de test y métodos psicológicos resulta fundamental en este proceso. Aunque esto no tuvo el impacto que se hubiera esperado ya que este resaltamiento de las diferencias personales de cada individuo no era compatible con la filosofía educativa de la época.

- 3) 1940-1960 *El origen y desarrollo de la orientación personal*: Rogers remarca que la orientación es una relación voluntaria entre el orientador y el “cliente”. La organización de veteranos de la segunda guerra mundial fue una pieza clave ya que ayudo a la apertura de centros con el afán de descubrir nuevos objetivos profesionales, esta organización fue para Super una muestra evidente de que el desarrollo profesional es parte de un desarrollo personal por ello trata de señalar las diferencias entre la psicología clínica como un diagnóstico y tratamiento de problemas psicopatológicos y la orientación psicológica enfocada a los aspectos normales del desarrollo.

- 4) 1960-1970 *Intentos de profesionalización*: se presentó un gran interés por la psicología humanista y la realización personal por lo que muchos importantes se familiarizaron con técnicas de la psicología como la Gestalt. Se formaron grupos de encuentro ante la demanda de personas que buscaban ayuda para afrontar problemas personales y laborales.

- 5) 1970-1980 *La profesionalización de la orientación*: inicia nuevamente el interés de incluir actividades de orientación dentro del currículum. Para algunos otros orientadores consistía en la enseñanza de las habilidades comunicativas y destrezas requeridas para una adecuada relación personal lo que provoca que se de una confusión entre orientación y educación psicológica ante esta situación algunas instituciones encargadas de la orientación colaboran para lograr un estatuto profesional, así la "American Personnel and Guidance Association" (APGA) publica un documento en donde se define la orientación como una actividad profesional distinta a otras actividades.

- 6) Década de los Ochenta; la necesaria colaboración entre la psicología y la educación, basándose en tres tipos de roles u orientación, el remedial, el preventivo y el educativo evolutivo

Posteriormente predomina un modelo de servicios basado en la consulta y de intervención en programas generales, considerando al orientador como un agente de cambio educativo.

Tal vez el primer hecho importante para la orientación educativa, fue la ruptura que se dio durante la revolución industrial entre la producción y el trabajo; lo cual afectó a la sociedad en todos los sentidos, además el apareamiento de zonas urbanas originó que se generaran espacios de desarrollo para la especialización del trabajo (escuelas), y que se perciba a la orientación como una situación de adaptación y/o entrenamiento para el campo laboral.

Estos cambios europeos llegaron a **México**, que de acuerdo con Muñoz Rivarol, la orientación educativa se da particularmente en los siglos XIX y XX, e inicia con la etapa liberal nacionalista en la que la orientación educativa formal se desarrolla con la práctica pedagógica mexicana. Los datos más significativos se encuentran en 1553 en las reglas para los estudios de los colegios de España y que fueron vigentes en la Nueva España; se proporcionaba a los estudiantes una orientación con clases de conciencia, teología moral, en donde los que fungían como orientadores eran los prefectos o auxiliares académicos quienes se encargaban de corregir a los alumnos.

Un documento importante fue el que se pronunció en las juntas generales de la Real Sociedad Vascongada de los Amigos del País en 1783, este discurso propone crear la profesión de instructor de la juventud, con el objetivo de formar ciudadanos justos, virtuosos en suma hombres cabales.

Otro hecho importante fue la compañía Lancasteriana fundada en México en 1882 y que tuvo su aceptación por sus experiencias pedagógicas en Francia e Inglaterra. Lancaster proponía que “cada niño debe tener algo que hacer, en cada momento y una razón para hacerlo” (Muñoz Rivarol, 1986:143).

Muñoz menciona que para Lancaster la participación del alumno era un requisito importante, los instructores o monitores crearon un complicado sistema de registro del movimiento de cada alumno de una clase a otra. Los rasgos que identifican a la experiencia lancasteriana como una práctica de orientación educativa formal (Muñoz Rivarol, 1986) son:

- 1.-La disciplina en la aplicación del método por parte de los maestros
- 2.-Se constituye la psicopedagogía y se fomenta el auto estudio.
- 3.- La experiencia en el aprendizaje y la enseñanza que el monitor adquiría.

En el periodo en que la educación se convirtió en laica y obligatoria, los problemas educativos se encaminaron a cuestiones específicas de la educación como el “contenido ideológico que debían de tener...la unidad nacional, el papel del ciudadano, así como suplir deficiencias en el sistema educativo” (Muñoz Rivarol, 1986:145). Por lo que la educación se preocupó por llegar a la mayoría de la población por medio de la alfabetización, construcción de escuelas y formación de maestros.

Cuando en Europa se daba la práctica de las innovaciones y descubrimientos como en áreas como la biología, psicología experimental, ingeniería, etc. En México la orientación educativa se vincula con la idea de organizar el sistema educativo, ideologías nuevas en la educación y adaptación de las necesidades productivas del país para la modernización y desarrollo. Y por la parte médica, el gobierno se preocupó por la salud del pueblo y las experiencias sanitarias, así el Congreso Higiénico Pedagógico de 1882 representó otro aspecto importante para la práctica de la orientación ya que se tocaron temas como las exigencias sanitarias para los edificios, mobiliario y enfermedades infantiles contagiosas.

Los congresos posteriores dieron origen a un foro higiénico pedagógico y al primer congreso mexicano del niño, con este último se crea el departamento de psicopedagogía e higiene escolar con las secciones de psicopedagogía, previsión social archivo y correspondencia.

Parte importante de la Reforma de Instrucción Pública de octubre de 1833 fue el promulgamiento de tres principios: (Muñoz Rivarol, 1986:149)

- a) Destruir cuanto era inútil o perjudicial a la educación y la enseñanza.
- b) Establecer las necesidades por el estado social.
- c) Difundir entre las masas los medios más precisos e indispensables para aprender.

Posteriormente aparece una enseñanza objetiva, Muñoz Rivarol (1986) menciona que fue propuesta por Manuel Flores como un método pedagógico en la cual la observación y experimentación personales del niño son aspectos que se deben de aprovechar, el papel del maestro era proporcionar los materiales para que el niño elabore conocimientos, por lo que se pone en juego las facultades del niño y cambia su papel de pasivo a activo.

Desde este momento en que se analiza la praxis formal de la orientación, la educación no solamente se concreta a la parte de la instrucción sino también a la parte afectiva, cognoscitiva e ideológica del sujeto.

Con el triunfo de la revolución en México se proponen, oficios para desarrollar aptitudes técnicas, la instrucción como un medio y no como un fin, poner en los educandos instrumentos útiles para producir, que todos los aprendizajes sean confirmados con la práctica y educar para así especializar al final.

1.2. Enfoques de la Orientación Educativa.

La orientación educativa tiene sus soportes, en los enfoques teóricos que muchos autores han aportado para la explicación y justificación del tipo de orientación que se le proporciona al individuo.

Los enfoques teóricos formalmente utilizados de la orientación educativa son: el de rasgos y factores, el psicodinámico, el conductual-cognitivo, el evolutivo, el no directivo (rogeriano) y el racionalizador. Debido a las características del presente trabajo de investigación retomaremos a cuatro enfoques tomando como plataforma de trabajo al no directivo.

1.2.1. Rasgos y factores

Se basa en las diferencias individuales, análisis de las ocupaciones, en donde se aplican estudios psicometricos para conocer el perfil de las aptitudes y actitudes, así como la personalidad e intereses de los solicitantes. Para este enfoque es importante que prevalezca el interés individual sobre la naturaleza colectiva.

Muñoz Rivarol (1986) menciona que los principales expositores de esta concepción son: Thurstone, Ananstasi, Kuder, Guilford, Super, Crites y Parson en una versión más clásica se maneja una trilogía orientadora:

1. Conocer al estudiante.
2. Conocer el mundo del trabajo.
3. Adecuar al hombre a la tarea.

Dentro de este enfoque se retoman teorías de aptitudes e intereses y se diseñan test como instrumentos de diagnóstico de alteraciones emocionales, para determinar rasgos y otros para seleccionar personal. Algunos de los test que se diseñaron fueron:

- (FACT). Test de aptitudes de Flanagan
- Dominos de Anstey.
- MMPI Inventario Multifásico de la personalidad de Minnessota.
- TAT Test de Apercepción temática

1.2.2. Psicodinámico

Muñoz Rlvarol (1986) considera que el enfoque Psicodinamico se fundamenta en el psicoanálisis y que aparece debido a las necesidades del capitalismo, al contexto social y al trabajo clínico de Rodolfo Boholavsky, Luis Isuardi, y otros. Posteriormente con el desarrollo del psicoanálisis al campo de las ciencias sociales y de la salud, concretamente a partir de la segunda Guerra Mundial.

Otras aportaciones a este enfoque fueron las de Sullivan, quien destaca el concepto de ansiedad permanente del hombre que lo obliga a crear sistemas para su ajuste a la realidad. Ana Roe basándose en la pirámide de Maslow concluyó la necesidad de autorrealización como el factor principal del comportamiento vocacional del individuo. Meadow, parte de la hipótesis de:

1. Una persona independiente busca empleos en donde ejercer su liderazgo.
2. Las personas reactivas, buscan empleos que les permitan su compulsión.
3. Las personas agresivas eligen ocupaciones altamente competitivas.
4. Las personas con un super yo severo estarán insatisfechas en empleos que requieran un súper yo normal.
5. Las personas pasivas tienen menos éxitos en empleos competitivos.

Por lo anterior, se considera que este enfoque explica la conducta humana en base a lo que la persona va exteriorizando y se percibe a si mismo. Debido a que se bada en el psicoanálisis el enfoque psicodinamico toma al sujeto como creador de sistemas, con la capacidad de tener un ajuste interno con el medio ambiente y su desarrollo.

1.2.3. Evolutivo

Las premisas de este enfoque son el desarrollo biológico y su proceso de socialización y aculturación. Muñoz Rivarol (1998) menciona que en 1970 algunos investigadores norteamericanos estudiaron diferentes grados de decisiones vocacionales y E. Ginzberg encontró que la elección se encuentra dentro de un proceso evolutivo que incluye cinco aspectos.

1. su continuidad o discontinuidad dentro de tres periodos, fantasías (0-12 años) tentativo (13-18 años) realista (19- en adelante)
2. Irreversibilidad, una vez tomada la elección es difícil cambiar las metas sobretudo a medida que avanza el tiempo.

3. Exclusividad: un proceso en el que reduce las opciones posibles hasta hacer exclusiva aquella para la que se cree que esta mejor dotado.
4. Dimensionalidad: la elección se basa en todas las consideraciones o factores de su realidad.
5. Variabilidad o desviación: cuando los individuos tiene un promedio de edad para tomar ciertas elecciones y si se tarda más de ese parámetro se considera desviación.

Este enfoque se basa en un desarrollo psicológico de tipo evolutivo, que va desde la infancia hasta la adultez, es un proceso que no se puede regresar ya que es parte de un desarrollo evolutivo del sujeto; por ello es irreversible.

Los enfoques de la orientación educativa, de una u otra manera se relacionan con la ayuda, guía o dirección de la persona en alguna elección del ámbito educativo, sin embargo; se considera al enfoque no directivo como el que tiene más relevancia y apoyo al área laboral. A continuación se explicará dicha relación.

1.2.4. Enfoque No directivo como apoyo a la orientación laboral.

El enfoque no directivo de acuerdo con Muñoz Rivarol (1986) se basa en concepciones psicológicas como las de Carl Rogers que considera la reflexión del sujeto mismo en la evaluación de sus metas. Por otra parte Donald E. Super propone como marco de este enfoque la interpretación de tres áreas psicológicas:

1. *Diferencias Humanas*: Las personas disponen de una capacidad muy amplia para adaptarse a una variedad de ocupaciones.
2. *Desde edad temprana* el niño desarrolla el concepto de si mismo, toma como base las observaciones e identificaciones del adulto y posteriormente lo aplica en su trabajo cuando crece.
3. *La psicología evolutiva* permite suponer o predecir lo que toda hará persona ya que se va adaptando al periodo de vida correspondiente.

Las aportaciones más relevantes de este enfoque son: que la ayuda esta centrada en el cliente, visto a este como la persona que requiere dicha ayuda. La comunicación es la clave de este enfoque y se considera como una vía rápida de cambio.

1.3. La Orientación Educativa en el campo laboral

Afortunadamente, la orientación educativa a avanzado en la forma de percibir la ayuda que debe de proporcionarse. Anteriormente se consideraba a los alumnos como máquinas parlantes de conocimientos pero alejados de la vida real. “Respecto al método de aprendizaje se afirmaba que no pueden aceptarse cursos que va a ejercitar, primero, la facultad perceptiva; luego la memoria, después el lenguaje; más tarde la facultad lógica.” (Muñoz Rivarol, 1986:159) El papel del maestro se ve como una ayuda a los alumnos a ver las cosas reales y asociarlas con los conocimientos.

Muñoz Rivarol, (1986) retoma a Moisés Sáenz quien considera que un programa general de orientación debe desarrollarse alrededor de cuatro cuestiones; cómo conservar la vida, cómo ganarse la vida, cómo formar la familia, cómo gozar de la vida.

En base a lo anterior en una organización también se trata de conservar el trabajo, formar un grupo y disfrutar de tu actividad laboral, en las egresas se dan las relaciones formales e informales, el sujeto al igual que las organizaciones persigue objetivos, esta interacción entre una organización y la persona en donde ambas tienen la exigencia de cubrir necesidades, da lugar a problemas de interacción, aprendizaje, adaptación al ambiente y de competencias.

Por lo anterior el papel de la orientación ha sufrido cambios y adaptaciones de acuerdo a las necesidades del sujeto; Gordillo (1986) menciona que debido a que se va dando una nueva concepción de la orientación educativa esto ha llevado a la búsqueda de teorías y modelos que fundamenten la relación entre objetivos y métodos empleados en la orientación.

Explica que la orientación de adultos como parte del desarrollo personal tiene acontecimientos evolutivos y momentos críticos de la vida de una persona, en Esta orientación la idea fundamental es la de que el proceso del desarrollo humano dura toda la vida; y también se aplica los roles de remedial, preventivo y evolutivo ya que son igualmente necesarios para en una orientación individual como grupal.

En la orientación de igual a igual, el rol del orientador es únicamente remedial, de forma individual y para la ayuda de generar un cambio.

La orientación educativa ha tenido grandes avances y cambios a lo largo de nuestra historia, tratando de estar presentes en las necesidades educativas de las personas, logrando especializar sus áreas de atención y ámbitos de intervención.

1.3.1. Ámbitos de la Orientación Educativa

En la orientación educativa se tiene diferentes ámbitos de intervención, entre ellos: el escolar, el desarrollo socio-afectivo de la persona y la relación con el entorno y el desarrollo en las organizaciones, haciendo hincapié en la última debido a la temática laboral de este trabajo.

1.3.1.1. Ámbito Escolar

Se da en la educación formal y no formal para la optimización y adecuación de planes y programas, se busca dar compensaciones a poblaciones en riesgo y ayuda a la educación especial.

1.3.1.2. Ámbito del desarrollo socio-afectivo

Contempla el desarrollo afectivo del sujeto, se trabaja la parte emocional como un requisito de desarrollo y resolución de problemas.

1.3.1.3. Ámbito en relación con el entorno

Se busca una orientación integral, preventiva, indagatoria, revisando todo el contexto del problema y procesando la información para la toma de decisiones y planes de acción desde las propias necesidades del sujeto.

1.3.1.4. Ámbito de desarrollo en las organizaciones

Se apertura a cualquier institución en donde se presenta una situación problemática y que se requiere de la intervención en sus procesos para generar el cambio.

Gordillo (1986) hace énfasis en tres tendencias de la orientación: familiar, grupal y profesional. En la familiar se tiene un papel fundamental en la formación de la persona y repercute en el aprendizaje y desarrollo vocacional, en ella hay explicación y un posible tratamiento de muchas dificultades presentadas por los alumnos. La familia sirve de contexto mediatizador durante el desarrollo humano de los individuos el cual se vera afectado por cualquier acontecimiento del ambiente familiar.

La orientación grupal es un método en la ayuda de resolver problemas interpersonales y para el desarrollo personal de los individuos, el orientador facilita a las personas a superar mejor las crisis emocionales que experimentan en el presente y les ofrece la posibilidad de cambiar el ambiente actual. Algunas de las modalidades con las que se trabaja en esta orientación son el psicodrama, las psicoterapias de grupo psicoanalítico, la terapia de grupo activa y los grupos de encuentro.

La orientación profesional ha sido causa de una compleja transformación que ha tenido nuestra sociedad y por lo que repercute en el campo laboral, se considera como la preparación del individuo para la vida no solo por la elección vocacional sino para los roles que se presentan en el campo laboral. A continuación se mencionan cinco objetivos para la orientación profesional.

- 1) No sentarse en una sola profesión sino atender posibles estilos de vida.
- 2) Ayudar a los sujetos a tomar conciencia de su proceso de socialización.
- 3) Buscar una preparación individual para elegir posibles opciones aun no realizadas.
- 4) Lograr una mayor interrelación entre lo profesional y lo personal.
- 5) Ayudar al individuo a una integración en una sociedad cambiante.

Si tenemos a la orientación educativa como un proceso de formación integral y asistencia al individuo, la orientación profesional es una ayuda a las personas en un periodo formativo de desempeño profesional, cuya finalidad es desarrollar conductas, que en el campo laboral es el desarrollo de intereses, aptitudes, actitudes, capacidades, etc. que le requerirá para su desempeño laboral.

Si la orientación es un proceso de ayuda continua dirigido a todas las personas en todos sus aspectos formativos, es de considerar la importancia de poner énfasis en la prevención y desarrollo de las capacidades que tiene o requiere un profesional en el ámbito laboral, deben ser experiencias dirigidas al desarrollo general del sujeto en sus diferentes áreas o etapas en las que requiere orientación: escolar, vocacional, personal y profesional.

En las instituciones educativas se plantean preparar a los alumnos para una elección de carrera, justificando esto como una manera preventiva de preparar a la persona para la vida profesional, pero será que la orientación ¿considera la ayuda una vez que ya se eligió y termino la carrera elegida? El individuo se encuentra nuevamente con aspectos sociales, económicos y políticos que pueden repercutir en que se de o no una orientación integral para el sujeto.

1.4 Modelos de la Orientación Educativa

Los modelos de orientación son estrategias, representaciones de la realidad que sirven para encaminar o encauzar el proceso de intervención educativa. Según Bisquerra

(1998:55) son “modelos para” que sirven de guía para la acción, que nos sugieren líneas, procesos y procedimientos de actuación.

Existen varios tipos de modelos:

- a) *Modelos teóricos*: Son aquellas formulaciones elaboradas por los teóricos de diversas corrientes, ejemplo: los modelos conductistas, humanistas, rasgos y factores, cognitivo, la logoterapia, la Gestalt, tipológico de Holland, el modelo de Super entre otros.
- b) *Básicos de intervención*: Son el elemento básico de la intervención en este tipo encontramos: el modelo clínico, de programas, de consulta y de servicios.
- c) *Mixtos de intervención*: Son aquellos modelos básicos que se pueden combinar de acuerdo a las necesidades de un contexto determinado dando origen a un modelo mixto que puede recibir un nombre de acuerdo a las características esenciales que se tengan.
- d) *Organizativos*: Son proyectos que se hacen en un contexto determinado en un momento dado; pueden ser modelos institucionales, de alguna organización privada, o modelos particulares.

En los modelos básicos de intervención, se dan ejes de actuación que pueden darse en forma individual o grupal, de manera directa o indirectamente, que sea interna o externamente y reactiva o proactivamente.

- La intervención *individual* se centra en la entrevista y necesidades particulares de la persona, mientras que la intervención *grupal* se da en pequeños o medianos grupos y pueden adoptar diferentes formas de trabajo según su problemática.
- La intervención *directa* es aquella en la que el orientador actúa directamente con el o los orientados, en la intervención *indirecta*; el orientador ejerce la

función de consultor y actúa a través de un intermediario, puede ser el profesor, los padres o la persona que tiene contacto directo con el orientado.

- Intervención *interna*, es cuando se lleva a cabo por parte del mismo personal de la institución; mientras que en la intervención *externa* es realizada por especialistas que no forman parte de la organización.
- Intervención *reactiva* se centra en las necesidades específicas y son principalmente de carácter correctivo o remedial; en la intervención *proactiva* se inicia antes de que se haya detectado algún problema por lo que es de prevención y desarrollo.

El modelo de programa.

La orientación educativa proporciona información sobre las motivaciones, emociones y alternativas históricas que tiene un sujeto en la elección de determinada su profesión u ocupación y por otra parte la asesoría de la orientación se transforma más compleja con su intervención a través de sus áreas de atención.

En este caso se trabajara con los modelos básicos de intervención y se ahondará en el modelo de programa, con los siguientes ejes de intervención: directa, grupal, externa y reactivamente.

El modelo de programas es “una acción continuada, previamente planificada, encaminada a lograr unos objetivos, con la finalidad de satisfacer necesidades, y/o enriquecer, desarrollar o potenciar determinadas competencias” (Bisquerra, 2001:85). Desde sus elementos constitutivos, un programa es aquella intervención organizada que incluye detección de necesidades, objetivos, planificación e intervención, evaluación, etc.

Por el tipo de actuación que se realizara en esta investigación, será un microprograma debido a que será una actuación breve de un ámbito en concreto y que se pondrá en práctica con un mínimo de personas.

Bisquerra estructura el modelo de programas de orientación psicopedagógica en siete fases:

1. *Análisis del contexto*: Analizar el contexto hacia el que se va a dirigir el programa.
 - a. Se debe recopilar información del contexto ambiental, como el nivel socioeconómico y cultural de las familias, las profesiones más frecuentes, recursos de la comunidad, etc.
 - b. Información de la estructura y organización, así como de los recursos, situación del profesorado, clima y cultura entre otros.
 - c. Dinámica de los procesos de enseñanza aprendizaje que se realizaran para llevar a cabo el programa, como la metodología, actividades diarias, disciplina, motivación, atención, hábitos, conocimientos previos, clima etc.
 - d. Actitudes en general por parte de los agentes del programa como las expectativas, nivel de actuación, organización y realización de la función tutorial.

2. *Identificación de necesidades, competencias, potencialidades*:

Bisquerra percibe la necesidad como “una discrepancia entre la situación actual y la situación deseable” (Bisquerra, 2001:85) algunas formas de recopilar la información de necesidades es con la comunidad, la organización y los usuarios; se podrá realizar la recolección de datos por medio de entrevistas, cuestionarios, análisis documental, etc.

El tipo de datos que se pueden recolectar son del entorno, de la organización o de los usuarios del programa. Se entiende por recolección de datos del entorno aquellos que sean económicos, socioculturales, políticos, laborales, institucionales, etc. En los de la

organización aquellos que tengan que ver con el perfil docente, los alumnos, su rendimiento, el clima, los servicios, la infraestructura en general. Y datos generales de los usuarios como las actitudes, valores, intereses, atención, motivación, compromisos, sociales, educativos, etc.

3. *Formulación de Objetivos:*

Los objetivos deben de ser claros y deben derivarse de las necesidades o de las competencias a desarrollar, el conseguir el objetivo es satisfacer la necesidad o desarrollar un aspecto identificado.

4. *Planificación del Programa:*

Planificar es seleccionar, organizar y dar continuidad a los servicios, actividades y estrategias que nos permitan lograr los objetivos planteados.

5. *Ejecución del Programa.* Poner en práctica el programa.

6. *Evaluación de programas:*

Valorar la eficacia del programa y así como su proceso, al mismo tiempo que determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

7. *Costes del programa:*

Calcular los costos que genera el programa, desde la cantidad de horas requeridas, el material hasta los recursos humanos que se utilizaran en dicho programa.

En el campo laboral las elecciones de trabajo y de desarrollo profesional son y deben ser individuales, tomando en cuenta las necesidades, y etapa evolutiva en la que se encuentra, en base a ello el sujeto puede llegar a reflexión del tipo de elecciones que le permitirán llegar a sus metas.

Si bien es cierto que un enfoque nos ubica en el tipo de ayuda que se va a dar al sujeto, es de igual importancia conocer la función que tiene dicha persona que va a proporcionar la ayuda, por ello en el siguiente capítulo se explicará la función del orientador.

CAPÍTULO II

1. La Función del Orientador enfocada a la Orientación Profesional

En el capítulo anterior se revisaron los enfoques que sustentan a la orientación Educativa; dirigiéndose de manera especial al enfoque no directivo el cual se basa en las diferencias humanas, en el cual considera que el ser humano desarrolla habilidades y las personas se adaptan a su periodo de vida correspondiente, así como a sus cualidades a lo largo de su vida, aplicándolas en el campo laboral.

En este capítulo se mencionará la importancia y función que tiene el orientador en los diferentes ámbitos de la orientación educativa: el familiar, personal, escolar, vocacional y profesional, resaltando esta último ámbito y la actividad del orientador educativo en un espacio laboral, el cual por las características del presente estudio se encamina al área de recurso humanos de una organización.

2.1. La importancia del orientador

El orientador debe de tener un interés autentico por ayudar y acoger a la persona pese a sus defectos u oposiciones, comprenderlo y ser empático, llegar a una comunicación sin que la persona se sienta invadida, mas bien que la comunicación sea como un proceso de participación, que los datos proporcionados por el individuo sean de aportación para conocer su situación, la de su familia tal y como él la considera, sin que por ello sea juzgado.

Debido a que la orientación es en gran parte perceptiva, el orientador debe aprender a escuchar y comprender la información que le proporciona a la persona antes de hablar, es importante que el orientador tenga coherencia entre lo que se dice y hace con una combinación de sinceridad, aceptación y comprensión para el individuo. De ahí que la habilidad básica del orientador deba ser la comunicación.

La orientación es una actividad muy personal y las diferencias entre los orientadores y sus procedimientos son muchas; en Estados Unidos existe el Comité Profesional de Preparación y Normas, "American Personnel and Guidance Association" (APGA, 1984) la norma recomendada para que el orientador ejerza es el título de maestro, con dos años de trabajo profesional. Las competencias son:

- a) Conocimientos educativos amplios,
- b) Conocimientos psicológicos fundamentales, que incluyen los principios, las teorías y las técnicas grupales. (E.Tyler, 1991).

Esta experiencia les permite tener: conocimientos educativos amplios, conocimientos Psicológicos fundamentales, dominio de procedimientos o habilidades necesarias en la orientación y comprensión de ambientes en donde se desenvuelve el orientador (escolar, personal, profesional, etc.) La APGA considera como otro requisito para el orientador el tener una experiencia supervisada.

El orientador, realiza la actividad universal de dirigir a otros por lo que las cualidades que debe tener además de las profesionales son las personales, ya que su contacto directo e inmediato es con personas. Tyler menciona que "el orientador mismo debe ser un individuo bastante estable y bien adaptado, de manera que ayude a otros en sus problemas, tiene que haber experimentado ansiedades, conflictos e indecisiones en su propia vida, de manera que pueda comprender a otro" (Tyler,1977:30). Lo importante de esto es que el orientador debe ser capaz de establecer relaciones interpersonales, saber escuchar, observar y proporcionar confianza y dirección al orientado.

2.2. Diferentes ámbitos de la Orientación Educativa

La orientación es un proceso permanente de interacción, que se da a lo largo de toda la vida del sujeto; por ello, se concibe como parte integrante del proceso y proyecto

educativo y personal. De ahí que consideraremos cinco ámbitos de la orientación educativa:

2.2.1. Familiar

La orientación a la familia, se da como una asistencia al individuo, los grupos o subgrupos que se encuentran en la sociedad a través de una relación cliente-orientador, generalmente se proporciona por manifestaciones relacionadas con problemas en las familias.

La familia o individuo que acude o requiere de este tipo de orientación, es debido a que ha identificado algún síntoma que le impide a la familia o integrante relacionarse o desempeñar un rol determinado. Generalmente el síntoma es el inicio de problemas como:

- Incapacidad de los integrantes del grupo en la resolución de conflictos.
- Situaciones de cohesión familiar exagerada.
- No hay relaciones profundas ni sistemas de apoyo.
- Los límites entre los subsistemas son inadecuadamente severos.
- Hay un desproporcionado sentido de independencia severa.
- Los padres parecen desligarse de toda responsabilidad por el comportamiento de los hijos.

También:

- Se presentan fuertes problemas en el área de control. Familias con integrantes maltratados
- Problemas de autoestima o agresión que se revierte a la familia.
- Alteraciones en la organización jerárquica (bajo nivel jerárquico o con límites muy difusos).
- Confusión en el establecimiento de reglas y normas.
- Problemas en la práctica de las funciones ejecutivas (subsistema parental).

El tipo de orientación que se requiere cuando se presenta este tipo de síntoma es de carácter terapéutico.

2.2.2. Escolar

En este ámbito de intervención, la orientación se concibe como un proceso continuo, e integrado en la actividad de enseñanza-aprendizaje. Mediante ella, el docente atiende las necesidades individuales y grupales que se generen con todos los agentes educativos (orientador, docente, equipo directivo, padres, representantes y comunidad).

Dentro de este ámbito se encuentra la tutoría, en donde el tutor debe manejar un conjunto de habilidades y capacidades que le permitan mantener una actitud de ética y de empatía hacia los estudiantes, conservar una adecuada comunicación, adquirir actitudes que inspiren confianza y mantengan un diálogo positivo y tolerante con sus tutorados proporcionando apoyo a los estudiantes en su proceso formativo.

Las conductas que se pueden presentar y que requieren de orientación escolar son:

- La falta de concentración o distracción, mediante la escasa o nula atención hacia las actividades que se realizan en el aula;
- Actitudes de inconformidad con todo, mostrando alumno pasivos y que pierden el interés fácilmente;
- La inseguridad les afecta, al grado de temer a expresarse públicamente;
- La actitud individualista y falta de espíritu de cooperación con los compañeros, que dificulta la realización de trabajo en equipos;
- La agresividad que en algunos casos altera el orden, la disciplina y la tarea grupal.
- Problemas educativos con alumnos reprobadores, desertores o de bajo aprovechamiento.

Los orientadores escolares tienen que lograr una clara comprensión de los estados psicológicos y evolutivos de los alumnos con el fin de dirigir y armonizar las habilidades de estos.

2.2.3. Vocacional

La orientación vocacional, es una ayuda al estudiante a través del consejo, la información y guía profesional, de tal manera que considere las distintas opciones disponibles y seleccione su área ocupacional.

La vocación no es algo innato, sino algo que se adquiere a través del análisis profundo de las propias posibilidades, y que actualmente se hace por una toma de decisión. Tyler menciona (1977) que la vocación es entendida como un impulso sostenido que experimenta una persona para llevar a cabo algo importante con proyección a futuro.

Elegir la carrera es una de las decisiones más importantes en la vida. La profesión permite la realización personal cuando se hace adecuadamente, por ello el propósito de la orientación vocacional es ayudar al estudiante a encontrar su posición en el mundo del trabajo, ya que una mala elección puede ocasionar al estudiante una insatisfacción en los estudios, desmotivación y frustración, deserción escolar, cambio de carrera o el que no ejerza su profesión.

Generalmente el orientador trabaja con adolescentes que se encuentran en un período de transición en el que el joven se cuestiona planteamientos que anteriormente aceptaba y es precisamente en esta etapa de crisis cuando debe tomar una de las decisiones más importantes de su vida.

2.2.4. Personal

Como parte del proceso normal de crecimiento y maduración personal, los individuos experimentan dificultades o problemas que pudieran limitar su desempeño personal. Por lo tanto; un propósito importante en la orientación, es el de fortalecer el proceso de

aprendizaje del individuo, de manera que desarrolle nuevas formas de enfrentar las limitaciones a la vez que adquiere aquellas habilidades que le permitan desenvolverse para crecer saludablemente en cualquier escenario donde les toque interactuar.

El orientador entra en un proceso de estimulación con el individuo para que pueda crecer y desarrollarse como persona. La intención es que el orientado aprenda nuevas formas de entender su contexto y así mismo, de manera que alcance el mayor y mejor desarrollo de sus talentos personales.

Algunos ejemplos de este tipo de intervención en la orientación con el individuo son: el orientador trabaja con el cliente para que este supere hábitos tales como el cigarrillo, el alcohol y otras sustancias adictivas, manejo de situaciones personales como: la timidez, stress, depresión, como tomar mayor cuidado de su organismo y desarrollar un estilo de vida mas plena y saludable, etc.

2.2.5. Profesional

La orientación profesional consiste en tratar de evitar los fracasos de la vida. Aspira al conocimiento y desarrollo del hombre en cuanto a sus aptitudes para un trabajo profesional se refiere.

Álvarez González (2001:233) considera que la orientación profesional es un “proceso que se extiende a lo largo de la vida del sujeto e introduce las experiencias, familiares, escolares, profesionales, laborales y sociales” esto es lo que perfila la carrera de una persona.

La orientación profesional se sustenta en tres principios fundamentales de la orientación general: prevención, desarrollo e intervención social.

1. *Prevención:* Es cuando la orientación se anticipa a una situación conflictiva, se le prepara al sujeto para cuando surja el problema tenga los elementos para poder superarlo.

2. *Desarrollo*: El sujeto va estructurando su propia personalidad a través de su interacción con el medio, es decir; se le debe de proporcionar las competencias necesarias para afrontar cada momento que le permitan lograr su desarrollo.
3. *Intervención social*: Se contempla el contexto social del sujeto como parte de su totalidad, ya que no se trata solamente que el sujeto se adapte al medio sino que logre un desarrollo y se convierta en un agente de cambio.

Como ya se ha mencionado, la orientación estimula el desarrollo educativo, personal y profesional del individuo, dando respuestas a las necesidades de una sociedad en constante cambio. La orientación profesional prepara a este individuo para la vida adulta.

La orientación profesional esta considerada como un proceso a lo largo de la vida por lo que se ve inmersa en el contexto educativo, de tiempo libre y organizacional y laboral, no se puede enumerar que contexto precede o antecede al otro, ya que se puede dar en cualquier momento de la etapa adulta e incluso dos o más contextos simultáneamente.

Los contextos en los que esta involucrada la orientación profesional son:

- Educativo que se da como una formación que prepara al sujeto para la vida a través de un diseño curricular flexible, el cual se puede dar desde el nivel superior en donde ya se da una representación para la vida adulta, o con la opción a que la orientación profesional se da posterior a la etapa escolar.
- Tiempo Libre que da en periodos de desempleo, etapa pre-laboral o retiro laboral por lo que el individuo dispone de mas tiempo para realizar actividades que no había podido realizar o que son de estímulo para continuar con su desarrollo personal.

- Organizacional y Laboral se da en el periodo laboral y se refiere al desarrollo de experiencias o tareas para mejora del desempeño en el área de trabajo. Se puede dar al ingresar a la organización (inducción o capacitación) durante el periodo laboral (por promoción, o formación continua) o por planeación para el retiro (con la finalidad de adaptarse a una nueva etapa o situación)

Álvarez González, considera que en estos contextos se dan en el sujeto conductas o períodos distintos al desarrollo de la carrera, ya que se requiere de fomentar una serie de estrategias, técnicas y programas de intervención que faciliten al individuo su desarrollo de carrera o aspecto laboral.

2.3. Funciones del orientador

Álvarez y Bisquerra consideran que la orientación ha experimentado profundas transformaciones en los últimos años, que se ha pasado de considerar la orientación como una intervención que se reducía a aquellos momentos puntuales en que el individuo tenía que afrontar alguna problemática, a ser considerada como un proceso de ayuda continuo, dirigido a todas las personas, en todos sus aspectos, poniendo un énfasis especial en la prevención y el desarrollo personal a lo largo de toda la vida. En este proceso deben estar implicados por los diferentes agentes educativos y sociales.

El orientador realiza un diagnóstico, pronóstico, seguimiento y tratamiento psicopedagógico en la prevención y asesoramiento a alumnos, padres y docentes. También trabaja en la detección temprana e Integración de alumnos con necesidades educativas especiales, con problemas de aprendizaje o educativos y de alumnos talentosos con la finalidad de rescatar, dirigir y capitalizar a los alumnos en el sistema educativo y personal.

Bisquerra considera que el rol del orientador se da desde una perspectiva tradicional y una emergente como se muestra en el cuadro 1:

Cuadro 1. Definiciones de Orientación: toma de decisiones vocacionales (fuente: Manuel Álvarez González y Rafael Bisquerra Alzina, 2001)

PERSPECTIVA TRADICIONAL	PERSPECTIVA EMERGENTE
Identificación de necesidades formuladas desde la administración Educativa. Desarrollo de programas a “prueba de contexto” que son impuestos “desde arriba”	Identificación de las necesidades a partir del análisis de la realidad del “aquí y ahora” de los centros escolares. Los programas son diseñados ad hoc para cada centro.
El asesor asume el rol de experto que confiere un halo de superioridad ya que posee un conocimiento científico, analítico y riguroso en base a la aplicación de baterías y test.	El asesor “comparte” con los otros agentes de la comunidad educativa su visión de los problemas y trata de ir generando una cultura de participación democrática y de colaboración a la hora de interpretar y “leer” la realidad educativa.
El asesor trabaja en solitario; su tiempo profesional lo ocupa básicamente en diagnosticar a los escolares, sobretodo, a aquellos etiquetados como alumnos(as)-problema y en tareas burocráticas.	El asesor trabaja en colaboración; participa en las tareas de diseño y desarrollo curricular , en la elaboración de materiales didácticos y de instrumentos de evaluación, en el diseño de nuevas estructuras organizativos, etc.
El asesor se siente como un ciudadano de segunda clase porque no investiga y cuando lo hace, a través de diseños cuasiexperimentales, la comunidad educativa son los sujetos de su investigación.	El equipo educativo (o al menos la parte de él) y los asesores(as) pueden iniciar programas de investigación en la acción con el objeto de comprender y mejorar la realidad en la que actúan.

Así, la función del orientador en el aspecto educativo se da como un ser administrador y asesor de aprendizajes en los alumnos, escuela y comunidad con intervenciones individuales y grupales, el orientador tiene que estar preparado para integrar acciones y estrategias en los proyectos de la escuela y la comunidad; con el fin de comprender el aprendizaje como aspecto global del individuo y así evitar el fracaso y la deserción escolar.

El orientador auxilia, acompaña y dirige al alumno o persona al autoconocimiento (conocimiento sobre los intereses, habilidades y personalidad), de manera planificada en el proceso de una decisión vocacional o desarrollo ocupacional que prepara para la vida.

2.4. La función del orientador en el ámbito laboral.

En el aspecto laboral, el orientador estudia o analiza las capacidades que requiere un puesto de trabajo, formula un perfil de conocimientos, habilidades y destrezas además colabora en la capacitación, perfeccionamiento y reorientación laboral del individuo para un desarrollo profesional y personal.

El orientador, puede aportar una lista de las capacidades o destrezas clave por familias profesionales de tal manera que se pueda ir detallando las competencias en subgrupos o competencias específicas de los puestos; y en base a ello se brinden cursos o practicas que le permitan al individuo el desarrollo o formación de competencias laborales.

Rodríguez Moreno (1998), menciona que las posibles acciones de intervención orientadora en la empresa serían:

1. Uso de herramientas para auto evaluación del trabajo.

* Cuadernos autoaplicados para el desarrollo profesional y de la carrera en el puesto de trabajo.

* Talleres de planificación de la carrera profesional.

2. Consejo individual (counseling) para el desarrollo profesional.

* Entrevista.

* Estudio de casos.

3. Servicios de Información profesional y ocupacional

* Boletines de vacantes

*Posibilidades de promoción

* Inventarios de destrezas

* Itinerarios en la organización

4. Programas de evaluación de la organización

- * Pase de tests
- * Planes de sucesión en el puesto
- * Investigación de los procesos laborales
- * Estudios de prospectiva profesional

5. Programas de desarrollo

- * Centro de evaluación de los empleados
- * Planes de formación continuada
- * Monitorización (veteranos/aprendices)
- * Programación de las fases del desarrollo de la carrera

6. Planes de ayuda y beneficios sociales

- * Planteamiento del Outplacement
- * Beneficios a las familias, cónyuges, prejubilación

El orientador podría crear en colaboración con los encargados de cada grupo profesional (área de trabajo) de la organización, los recursos y los materiales con los que se van a ir desarrollando cada una de las competencias.

2.5. La Orientación Profesional en el área de Recursos Humanos.

La orientación profesional en su concepto integrador, aporta información a las empresas u organizaciones sobre las competencias laborales y personales del individuo; proporciona herramientas para que el joven o adulto pueda competir con otras personas con el mismo criterio de eficacia; facilita la conexión entre la oferta y la demanda laboral, asesora sobre la preparación previa en competencias; informa sobre la accesibilidad de un trabajo, detallando todos los elementos que sean necesarios: horarios, salarios, ubicación, transportes, estilo de vida, turnos, etc., para una tarea u ocupación determinadas. Además conecta a la empresa (oferta) con el trabajador (demanda), por lo que favorece la selección inteligente de las ocupaciones informando de los requisitos personales y profesionales que se necesitan para un puesto de trabajo.

Con la orientación profesional se ayuda y equilibra la inversión de la empresa, por medio de prácticas y de la formación continua del personal; informa y busca el desarrollo de las competencias de los trabajadores, también ayuda a tomar decisiones individuales ante el mercado laboral. De ahí la importancia de la entrevista y de algunos instrumentos para realizar una orientación profesional.

La orientación puede mejorar los sistemas de información profesional acerca de las oportunidades laborales y acerca de las propias competencias, por ello se apoya en instrumentos como una herramienta de trabajo útil para la recopilación de datos, ya que son las que nos acercaran al objeto nuestro problema; tenemos a los instrumentos estandarizados y a los no estandarizados.

Los instrumentos estandarizados nos proporcionan información del individuo, sobre aspectos cuantificables de los procesos de pensamiento, análisis, habilidad mental y motora, así como de personalidad del sujeto.

1. Instrumentos Estandarizados: Aquellos que son científicamente comprobables, tanto en validez como en fiabilidad. Por las áreas que evalúan se dividen en:

- a. Inteligencia
- b. Personalidad
- c. Psicomotricidad
- d. Lenguaje
- e. Para orientación escolar, personal y profesional.
- f. Otros

2. Instrumentos no Estandarizados: Son las herramientas que podemos desarrollar de manera personal para obtener información generalmente un análisis cualitativo. Se utilizan técnicas como la entrevista, observación, estudio de caso, cuestionarios, registro anecdótico, etc.

Debido a las características del presente trabajo se utilizará un instrumento no estandarizado (la entrevista). Bisquerra (1991) menciona, que la entrevista es un

proceso de comunicación y que dicha comunicación es un proceso interpersonal en el que los participantes expresan algo de si mismos a través de signos verbales o no verbales, por ello; el orientador debe tener en cuenta que en la entrevista se producen todo tipo de conductas, tanto observables como no observables.

Los niveles en los que actúa la entrevista son, el nivel cognitivo y emocional, por lo que el orientador debe tener precaución en lograr la obtención de la información sin agredir, manipular o invadir al entrevistado. Bisquerra (1991) destaca que el orientador debe de conocer 10 posibles distorsiones cognitivas a fin de identificarlas, detectarlas y así ayudar al orientado a confrontarlas.

1. *Polarización*: Evalúa las cualidades de forma extrema."Todo o nada".
2. *Filtro Mental*: Elegir un detalle negativo, todo lo que le sucede es negativo.
3. *Lectura del pensamiento*: Creemos adivinar todo lo que los demás están pensando.
4. *Generalización excesiva*: Conclusión general a partir de un incidente, "nunca tendré suerte" "nunca podré"
5. *Razonamiento Emocional*: Tomarnos nuestras propias emociones como prueba objetiva "me siento como un inútil.
6. *Personalización*: Nos sitúa en el centro de cualquier problemática, los padres que se culpabilizan porque su hijo es un drogadicto.
7. *Enunciaciones "debería"*: Imperativos absolutos dirigidos hacia nosotros mismos.
8. *Etiquetación*: Catalogar de un modo simplista a los demás.
9. *Catastrofismo o Magnificación*: Tendencia a expresar siempre lo peor del futuro.
10. *Evasión de control*: La vida se percibe como algo sobre lo que no se tiene control, suele crear depresión y fatalismo.

Las emociones juegan un papel importante, por ello el entrevistador debe poseer destrezas tanto para identificar las emociones como para facilitar la expresión emocional.

El núcleo de la entrevista estará centrado en la adecuación o inadecuación de los sentimientos y emociones. La adecuación proviene de dos factores:

- a) *Estimación real del estímulo*: Sentimiento de tristeza por una desgracia acontecida a un ser querido.
- b) *La distinción entre el objetivo pretendido*: Es saber diferenciar nuestras preferencias.

Esto no supone que existan emociones o sentimientos buenos o malos; todos ellos deben de procurar que sean adecuados y aceptados, es decir; que provengan de una valoración real y objetiva. Bisquerra (1991) menciona algunas sugerencias útiles para el manejo de emociones:

- a) Permitir la expresión de la emoción:
 - Respetar silencios.
 - Permitir el llanto.
- b) Dar mensajes congruentes:
 - De comprensión.
 - De ayuda.
- c) No dar falsas esperanzas:
- d) Preguntar necesidades:
 - No presuponer nada de lo que el entrevistado nos pueda decir.
- e) Sugerir distracción:
 - El pensamiento continuo sobre el dolor lo agudiza.
- f) Mantener la mirada de interés y comprensión:
 - Sentir la empatía a través de conductas no verbales alivia.
- g) Contacto Físico y proximidad:
 - La cercanía acoge y favorece la intimidad y la confianza.

El orientador debe de tener algunas destrezas que le permitan ser un recolector de datos durante la entrevista, Bisquerra maneja nueve destrezas de un entrevistador.

1. Autenticidad facilitadora: Es ser genuino y sincero.
2. Respeto: El orientado tiene derecho a escoger sus propias decisiones.
3. Empatía: Capacidad de percibir correctamente lo que experimenta otra persona.
4. Concreción: Habilidad de expresar en términos específicos.
5. Confrontación de las incongruencias: congruencia entre lo que piensa, dice y hace.
6. Personalización: Que el orientado acepte su grado de control y responsabilidad ajeno a si mismo, sin justificarse.
7. Auto-revelación: Compartir sentimientos personales, actitudes, opiniones y experiencias del entrevistador, teniendo discreción, sentido exacto de la oportunidad y en ayuda del orientado.
8. Relación al momento: el entrevistador interpreta los sentimientos del orientado contra el aquí y ahora.
9. Autorrealización: Implica que el entrevistador es capaz de vivir y enfrentarse con la vida y directamente.

La entrevista es un instrumento para recabar datos, por ello debe de estar estructurada en la medida de lo posible. A continuación, se mencionarán algunos puntos importantes para desarrollar una entrevista.

1. Tener un objetivo de la entrevista.
2. Preparar la entrevista con anterioridad.
3. Asegurarse de que no va a ser interrumpido.
4. Mantener el control de la entrevista.
5. Realizar resumen de la entrevista.
6. Utilizar tono de voz adecuado.
7. Cuidar el rapport.
8. Mantener contacto visual.
9. Respetar silencios.
10. Cuidar el tipo de preguntas.
11. Dirigir al entrevistado a que él mismo encuentre las respuestas.
12. Tomar notas.
13. Hacer descansos breves.

Debido a todo lo anterior, el papel que tiene el orientador, es de un agente de cambio. Bisquerra (1991) considera que el rol del orientador debe de ser como identificador de las necesidades, a partir de la realidad del individuo “del aquí y ahora”, debe de compartir su visión del problema con otras áreas, es decir debe tener la apertura a tratar las necesidades del individuo de manera multidisciplinaria, de tal manera que se mejore y se actúe sobre la necesidad real de la persona.

Por ello, es importante que el orientador tome conciencia de lo que esta haciendo, trate de alcanzar cierta objetividad de su actuación profesional y así desarrollar la competencia y el deseo de cambiar, modificar o transformar los escenarios problemáticos o necesidades que presenta el individuo a lo largo de su vida.

Por lo anterior, en el siguiente capítulo hablaremos de la importancia de conocer cada etapa evolutiva en el individuo ya que ello nos permitirá entender las funciones del orientador dependiendo del ámbito y etapa de atención en que se encuentre proporcionando sus servicios. Recordemos que debido a la temática de este trabajo resaltamos el ámbito profesional y por ello nos enfocaremos en la etapa adulta.

CAPÍTULO III

1. Adultez

En capítulos anteriores se abordó, el papel del orientador con respecto a la orientación profesional y sus bases teóricas, en este capítulo se revisarán las características físicas, cognitivas y psicológicas del individuo en la etapa adulta, debido a que esta investigación esta enfocada a la orientación profesional se dirigirá a la población adulta.

Cabe destacar que todo sufre cambios en cantidad y en calidad, pero en el ser humano los cambios son sobre sus capacidades y funciones. Los cambios cuantitativos son en general más fáciles de observar y de medir, mientras que los cualitativos son mucho más complejos. Tanto los unos como los otros son de interés para la psicología evolutiva, en cuanto a la evolución del individuo, desde antes del nacimiento (cuando está en desarrollo en el seno materno) hasta la muerte, habiendo pasado potencialmente por infancia, niñez, adolescencia, edad adulta y vejez. Para la psicología evolutiva el desarrollo es un proceso continuo de crecimiento y cambio, incluso en avanzada edad

El adulto tiene actividades domésticas, ocupacionales y recreativas que le proporcionan diferentes modos de satisfacción. Generalmente en esta etapa, el adulto por encontrarse entre la de llegar a “ser” y “haber sido” se espera que sea un individuo apto para hacerse cargo de su propia responsabilidad, de si mismo y de otros. Por ello es que se le considera a esta etapa como madura.

Pedroza (1976) considera que la maduración, equivale a la consecución de niveles de desarrollo adecuados a una etapa dada y que el desarrollo humano individual alcanza la madurez en el momento en el que el sujeto adquiere las habilidades correspondientes de esta período.

A continuación se revisaran las etapas evolutivas del adulto, sus características físicas, cognitivas y psicosociales.

1.1. Etapas evolutivas del desarrollo en el adulto

Dada la complejidad de las funciones, tareas y aspectos sociales los investigadores y teóricos tienden a dividir el periodo adulto en fases o etapas abarcando en ocasiones desde los 17 años hasta los 55 años dependiendo de lo que considere cada autor con respecto a que el individuo manifiesta responsabilidad, independencia o adaptación al medio ambiente.

3.1.1. Adulthood temprana

La adultez temprana se sitúa entre los 21-25 años. En esta etapa, los juicios morales parecen más complejos, se trata de una fase de importantes cambios sociales en los ámbitos de la vida profesional y familiar; como la elección de compañero, comienzo de una ocupación, aprendizaje en la convivencia marital, paternidad y cuidado de los hijos, gobierno y dirección del hogar, adquisición de responsabilidades cívicas, localización de un grupo social de pertenencia.

Erikson (1981) lo considera como un adulto joven, que surge de la búsqueda de la identidad y la insistencia en ella, ésta ansioso a mezclar su identidad con la de otros y que esta preparado para la intimidad, y de desarrollar la fuerza ética necesaria para cumplir con tales compromisos, aún cuando estos puedan exigir sacrificios significativos.

Es un periodo especialmente propenso para echar la vista atrás y ver qué ha sido de los sueños, las ilusiones y proyectos anteriores; es una época en que se advierte ya sin disfrazar un cierto declive físico y en la que la satisfacción matrimonial alcanza los niveles más bajos, es una época en que muchas personas cambian de ocupación en un desesperado intento de poner remedio a la desilusión; muerte de los padres, en algunos casos con la adolescencia de los propios hijos que nos hacen concientes del irremediable paso del tiempo.

Al individuo en esta etapa le abrumba el sentimiento de pérdida (físico, sexual, profesional, emocional, etc.) Incluso enfrenta el proceso de valorar una carrera que va mucho más allá de cambio laboral.

Por lo que respecta a las mujeres, continúan la búsqueda de relaciones mutuas en su vida personal y laboral; escogen entre estudiar una carrera o trabajar, los hombres sienten que lo básico es establecerse por sí mismos en un trabajo o en una carrera; buscan relaciones íntimas pero la gran mayoría de las veces no les dan importancia.

3.1.2. Adultez Media

Adultez Media que se sitúa entre los 25-40. Pedroza (1976) menciona que existe algo de común acuerdo en Bromley, Havighurst y Levinson; se trata de la gran productividad que se tiene en esta etapa, especialmente en la esfera intelectual y artística, presentándose logros importantes en el aspecto intelectual, se dan las mayores contribuciones en los ámbitos de la política, la diplomacia, el pensamiento, el arte, etc.

Es un periodo en el que se consigue la plena autorrealización y los quehaceres propios del individuo como son: el ayudar a los hijos en su crecimiento y prepararlos para la vida adulta, el logro de las responsabilidades sociales y cívicas, el logro y mantenimiento de la satisfacción en el propio trabajo, el desarrollo de actividades de ocio, la relación más directa con la pareja sin el obstáculo del permanente cuidado de los hijos, la aceptación y el ajuste de los cambios fisiológicos y la adaptación a la ancianidad de los padres.

En esta etapa es el tiempo de hacer un inventario de la vida, logros y competencias, por lo que suele presentarse crisis o negación para no pensar en los cambios de su cuerpo y de su vida, ya que suelen observar un deterioro o una reducción de las capacidades físicas, algunas habilidades sensoriales y motoras afectadas, lo mismo que el funcionamiento interno del organismo.

Las mujeres continúan la búsqueda de la reciprocidad en las relaciones y algunos hombres consolidan actividades productivas; otros continúan en la búsqueda del autocrecimiento.

3.1.3. Adultez Tardía

Adultez Tardía que se sitúa entre los 40-55 años, se define como un periodo de transición hacia la tercera edad.

Las relaciones con los hijos adultos pasa por una transición importante para los progenitores, ya que pueden sentirse tristes, pero una vez que los hijos se han marchado pueden disfrutar de más libertad, intimidad y tiempo, aunque por otro lado se puede dar una depresión por el “vaciamiento del nido” puede ser estresante para los padres que no se han involucrado con el final de la crianza de los hijos, las madres que no se han preparado para el acontecimiento y para los padres cuyos hijos no son independientes cuando lo esperaban.

En esta etapa la mayoría son abuelos y se hacen cargo de criar a sus nietos porque los aman y no desean que vayan a un hogar donde los críen extraños. Algunos individuos durante esta etapa confirman o revisan sus auto conceptos, asimilación y acomodan su identidad, para iniciar una adaptación al comienzo del envejecimiento

Jack H. Kahn (1967), considera a esta etapa entre los 45 y 60 años de edad, menciona que a medida que la capacidad física del individuo se reduce, suele haber una correspondencia alteración en su auto imagen, la cual puede conducirle a un menor grado de expectación en sus realizaciones.

La vida emocional del individuo esta ligada con las cualidades físicas e intelectuales, así como la imagen interiorizada de la personalidad en cuanto un todo depende de cada uno de los aspectos de ésta.

La vida emocional, encuentra su principal expresión en las relaciones dentro de la familia se presenta la pregunta de la importancia de la actividad sexual. En ciertos casos, la esposa cree que ya no será atractiva sino puede tener hijos, algunos encuentran una renovación afectiva y de deseo para el contacto sexual.

Tanto el hombre como la mujer, buscan el restablecimiento de relaciones con la familia y la ampliación del mundo de los parientes es esencial para conservar la integridad durante la vejez.

3.2. Aspectos físicos del adulto

Los adultos jóvenes, son personas en excelente condición física, se encuentran en la cima de la salud, fuerza, energía y resistencia. Están en el máximo de su funcionamiento sensorial y motor; la agudeza visual es óptima, el gusto, el olfato y la sensibilidad al dolor y la temperatura, usualmente permanecen intactos.

3.2.1. Influencias directas e indirectas en el desarrollo físico del adulto.

A pesar de que es una etapa de fortaleza física, en las mujeres adultas el síndrome premenstrual produce incomodidad física y tensión emocional en el lapso de una o dos semanas antes del periodo menstrual. Los síntomas producen fatiga, antojos de ciertos alimentos, dolores de cabeza, hinchazón y sensibilidad de los senos, inflamación de manos y pies, inflamación abdominal, náusea, constipación, aumento de peso, ansiedad, depresión, irritabilidad, cambios en el estado de ánimo, llanto y dificultad para concentrarse o para recordar.

En la edad adulta se establece el cimiento para el funcionamiento físico a lo largo del ciclo de vida, aunque la salud es influida en parte por aspectos biológicos como los genes y los factores conductuales como: la comida, hábitos de sueño, la actividad física

que realizan si fuman, beben o consumen drogas, contribuyen de manera considerable a la salud y el bienestar presentes y futuros.

Por ello la importancia de que el adulto busque realizar varias actividades y abstenerse de otras, como movimientos que ocasionan algunos trastornos músculo-esqueléticos y que están relacionados con el trabajo, el cual a menudo resulta del excesivo ejercicio de levantar, empujar, jalar o cargar objetos.

3.2.2. Otras influencias.

La edad adulta es una etapa de grandes cambios no solamente físicos, las relaciones personales como la amistad, el amor y la sexualidad se establecen o se renegocia buscando la autonomía del individuo.

Los hábitos de salud se descuidan por cuestiones de conducta y de adaptación al entorno social, provocando en el adulto altos niveles de estrés, cambios de horarios, desgaste físico y mental que afectan al comportamiento del adulto.

3.2.2.1. Conductuales

La Privación del sueño es un factor conductual que tiende a deteriorar el aprendizaje verbal, algunos aspectos de la memoria, y articulación de habla además de incrementar la tendencia a la distracción. El sueño adecuado interviene en el aprendizaje de habilidades motoras complejas y consolida el aprendizaje previo. Incluso una siesta corta es capaz de prevenir el agotamiento, es decir la sobresaturación de los sistemas de procesamiento perceptual del cerebro.

La privatización del sueño afecta en las tareas complejas que involucran decisiones, tienden a inspirar mayor motivación y esfuerzo para compensar el sueño perdido. Sin embargo; la toma de decisiones de alto nivel puede verse afectada, en especial en situaciones de emergencia que requieren innovación, flexibilidad, evitación de distracciones, evaluación realista de los riesgos y habilidades de comunicación.

La privatización crónica de sueño es capaz de empeorar seriamente el desempeño cognoscitivo incluso cuando la persona no esta consciente de ello.

Algunos de los factores del estilo de vida que tienen una relación fuerte, directa con la salud y el estado físico son: la nutrición, la obesidad, la actividad física, el consumo de alcohol y drogas e influencia del estrés.

Los adultos que son físicamente activos reciben muchos beneficios, además de ayudar a mantener un peso corporal deseable, la actividad física construye músculos fuertes, fortalece el corazón y los pulmones, disminuye la presión sanguínea, protege contra la enfermedad cardiaca. Pero quien continúa consumiendo drogas de la adolescencia hasta la edad adulta temprana puede deteriorar el funcionamiento cognoscitivo, pérdidas significativas de memoria y atención.

Además de los factores conductuales existen otros que afectan indirectamente la salud del adulto, como la raza u origen étnico, género y el ingreso al campo laboral.

El aspecto económico también influye en el adulto, las personas con altos ingresos consideran que su salud es mejor y viven mas tiempo que la gente de bajos ingresos.

3.2.2.2. Sexuales

La actividad sexual y reproductiva además de producir placer en ocasiones conduce a la paternidad y en la actualidad hay que tener en cuenta aspectos como las enfermedades de transmisión sexual, las cuales se dan en la gran mayoría de los adolescentes y adultos jóvenes, ya que son los grupos de edad con mayor probabilidad de involucrarse en una actividad sexual riesgosa.

Por otro lado, tenemos problemas como la infertilidad, la cual afecta emocionalmente al matrimonio y es posible que los cónyuges se sientan frustrados y enojados consigo mismos y entre si, incluso pueden sentirse vacíos, sin valor y deprimidos.

Un problema de infertilidad puede ocasionar que tomen opciones como la reproducción asistida, que puede ser por fertilización in vitro (FIV), Inyección intracitoplásmica de espermatozoides (IICE), Transferencia de óvulos (Huevo u óvulo donado), Transferencia intrafalopiana de Gametos (TIFG), Transferencia Intrafalopiana de Cigotos (TIFC) ó maternidad sustituta, aunque esta última opción se da más en Estados Unidos.

Las relaciones sociales fomentan un sentido de significado o coherencia en la vida, ya que el apoyo emocional ayuda a minimizar el estrés

3.3. Aspectos psicosociales del adulto

Las elecciones personales hechas en la edad adulta establecen un marco para el resto de la vida; la independencia respecto a la familia, la entrada personal en la sociedad, conlleva a la aceptación de un puesto en su interior y favorece la maduración del individuo.

3.3.1. Desarrollo personal

La personalidad tiene cambios durante la etapa adulta, Papalia (1995) menciona 4 enfoques principales del desarrollo psicosocial de la persona: los modelos de etapas normativas, los modelos de rasgos, los modelos tipológicos, y el modelo de ocurrencia oportuna de eventos.

- *Modelo de etapas normativas*: Es la secuencia del desarrollo que se relaciona con la edad y que continúa a lo largo del ciclo de la vida adulta. “Eric Erikson creía que la personalidad cambia a lo largo de la vida”, (Papalia 1995: 545) y que los cambios sociales y emocionales son relacionados con la edad, por lo que emergen en periodos sucesivos o etapas, marcadas por crisis emocionales que preparan el camino para el desarrollo posterior.

La evaluación del modelo de etapas normativas se ve afectada por las tendencias cambiantes en la vida familiar y en lugar de trabajo, además de los roles de género y que es probable que resulte afectado el desarrollo de la personalidad de las mujeres y los hombres. Lo importante es que los adultos siguen cambiando, desarrollándose y creciendo.

- *Modelo del momento de los eventos:* Se relaciona con la ocurrencia esperada o inesperada de eventos importantes, enfatiza las diferencias individuales y contextuales. Las crisis son de la época y ocurrencia inesperada de los eventos de la vida; si los eventos ocurren a tiempo, el desarrollo procede sin complicaciones, de no ser así puede producirse estrés. El momento típico de los eventos varía de una cultura a otra y de generación a generación.

El desarrollo del individuo, depende del momento en que ciertos eventos en la vida de las personas. Los eventos que ocurren en el período en el que se esperan están a “tiempo”, los eventos que ocurren antes o después de lo habitual se encuentran a destiempo.

- *Modelos de los rasgos:* Son rasgos o atributos, mentales, emocionales, temperamentales y conductuales. Papalia (1995) comenta que los cinco factores de Costa y McCrae están asociados y buscan la estabilidad o el cambio en los rasgos de personalidad.

Los cinco factores de Costa y McCrae son:

- i. Neuroticismo: son rasgos negativos que indican inestabilidad emocional.
- ii. Extroversión: Son sociables y les gusta la atención. Se mantienen ocupados y activos; además constantemente buscan excitación y disfrutan la vida
- iii. Abierta a la experiencia: se muestra dispuesta a probar cosas nuevas y a adoptar nuevas ideas.
- iv. Escrupulosa: son triunfadoras, competentes ordenadas conscientes de sus deberes.

- v. Agradable: Son confiadas, altruistas, conformes, modestas y fácilmente influenciables.

Los rasgos determinan la personalidad del adulto, la cual después de los 30 años cambian muy poco.

- *Modelos tipológicos*: Tipos o estilos de personalidad dentro del individuo.
Se considera a la personalidad como un todo en funcionamiento que afecta y refleja actitudes y valores, conductas e interacciones sociales. “La investigación tipológica iniciada por Jack Blok ha identificado tipos de personalidad que difieren en la resistencia del yo y el control del yo. Estos tipos de personalidad persisten de la niñez a la edad adulta”. (Papalia 1995: 576)
1. **Resistencia del yo**. Son bien ajustadas, tienen confianza en si mismas, son independientes, expresivas, atentas, amables, cooperadoras y se concentran en la tarea.
 2. **sobrecontroladas**. Son tímidas, calladas, ansiosas, dignas de confianza, tienden a mantener sus pensamientos para si mismas, se alejan del conflicto y son mas propensas a la depresión.
 3. **poco control**. Son activas, con energía, impulsivas, testarudas y se distraen con facilidad.

A pesar de que algunos rasgos establecidos desde la niñez predicen el comportamiento en la etapa adulta, existen ciertos eventos que pueden cambiar el comportamiento de la persona, modificando estos rasgos o marcando otros.

Los investigadores de rasgos identificaron 6 elementos interrelacionados que son la base de la mayoría de las teorías de personalidad:

1. *Tendencias Básicas*: son heredadas o adquiridas e interactúan con las Influencias externas

2. *Influencias Externas*: son ambientales y producen ciertas adaptaciones características
3. *Adaptaciones Características*: son los roles sociales, actitudes, intereses, habilidades, actividades, hábitos y creencias.
4. *Autoconcepto*: Se forma con adaptaciones características y las tendencias básicas. Auto imagen.
5. *Biografía Objetiva*: son los eventos reales de la vida de una persona.
6. *Procesos Dinámicos*: se vinculan los 5 elementos anteriores en el proceso de aprendizaje, lo cual le permite a la gente adaptarse a las influencias externas.

Estos elementos se encuentran interconectados dando origen o produciendo un segundo elemento, llegando finalmente al *proceso dinámico*; el cual permite un aprendizaje y adaptación del sujeto con el entorno.

3.3.2. Relaciones sociales

Por lo general, la edad adulta es una época de grandes cambios en las relaciones personales que se dan en la medida en que la gente establece, renegocia o consolida vínculos basados en la amistad, el amor o la sexualidad y negociación de la autonomía. Estas relaciones requieren habilidades como la conciencia de si, empatía, la habilidad para comunicar emociones, toma de decisiones sexuales, resolución de conflictos y la habilidad para mantener compromisos.

Erikson (1981) creía que la tarea crucial de la juventud era el desarrollo de las relaciones íntimas, aunque la intimidad puede incluir o no un contacto sexual. Un elemento importante de la intimidad es la autorevelación: mostrar a otro información importante acerca de uno mismo. La intimidad incluye un sentido de pertenencia, por lo que las emociones son más fuertes, positivas y negativas, son evocadas por los apegos íntimos.

En esta etapa el adulto busca establecer relaciones personales, debido a que es un periodo de cambios drásticos las relaciones íntimas son importantes y las asocian con aspectos físicos, emocionales y mentales. Para el adulto la intimidad se expresa con amistad, amor y sexualidad.

- *Amistad:* La gente con amigos tiende a tener un sentido de bienestar, hace que la gente se sienta bien o también se puede manifestar que la gente que se siente bien en relación a si misma le resulta más fácil hacer amigos. Las mujeres tienen más amistades que los hombres y encuentran que las amistades con otras mujeres son más satisfactorias que las que tienen con los hombres.

- *Amor:* Los 3 elementos del amor son la intimidad, la pasión y el compromiso. La intimidad es el elemento emocional, la pasión, es el elemento motivacional y el compromiso es el elemento cognoscitivo. El grado en que cada uno de los tres elementos esté presente determina el tipo de amor que tiene la gente y el grado de satisfacción que le produce.

- *Sexualidad:* Son los aspectos y actitudes tradicionales o sociales del adulto en base a las conductas reproductivas con respecto al sexo. En la actualidad, se han modificado algunas actitudes hacia el sexo prematrimonial, esta conducta es debido a algunas amenazas de salud como es SIDA (Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida) el adulto tiene menos parejas o lleva un control de protección a su salud, eligen con mayor cuidado a sus parejas sexuales, mantienen el uso de condones o se abstienen de tener relaciones sexuales.

Entre la adolescencia y la edad adulta temprana se incrementan las frecuencia de las relaciones sexuales, la incidencia de la masturbación y ha disminuido las actitudes negativas hacia la homosexualidad.

La mayoría de los jóvenes adultos permanecen solteros debido a que buscan la autorrealización y tiene más oportunidades profesionales, libertad sexual y mejor estilo de vida.

En la actualidad las reglas sociales para la conducta aceptable son más flexibles, las normas ya no dictan que la gente debe casarse, permanecer casada o tener hijos y a qué edades. El adulto tiene libertad de elección sobre el matrimonio y sobre el momento en que considera que pertinente.

3.3.3. Matrimonio

La vida matrimonial, es el comienzo de una nueva familia, es la parte más importante para muchos. El matrimonio supone entrega personal, íntima, realización de la máxima capacidad sexual sin impedimentos, toma de la dirección familiar.

La transición a la vida de matrimonio trae cambios importantes en el funcionamiento sexual, las condiciones de vida, los derechos y responsabilidades, los apegos y las lealtades. La pareja casada necesita redefinir la conexión con sus familias originales, equilibrar la intimidad con la autonomía y establecer una relación sexual satisfactoria.

La actividad sexual durante el matrimonio, disminuye de manera drástica después de los primeros meses y luego declina gradualmente a medida que pasa el tiempo.

En los primeros años de la edad adulta se vive el principio del matrimonio con la ilusión ideal o con la fuerza de la pasión, a medida que se va conociendo la personalidad del cónyuge suele darse la desilusión, crisis se supera con la madurez social, la aceptación y comprensión de las diferencias del otro. De lo contrario se da la ruptura de los lazos que unen al matrimonio, se da un periodo traumatizante para uno, los dos o ambos y empeora negativamente la última etapa de la evolución individual.

Los estilos de vida del adulto pueden ser diferentes:

- Vida de solteros: Los jóvenes adultos permanecen solteros porque no han encontrado la pareja adecuada, otros son solteros por elección. En la actualidad, más mujeres se sostiene por si mismas y existe menos presión social para casarse. Algunas personas disfrutan la libertad sexual.
- Relaciones lesbianas y gays: Debido a la fuerte desaprobación social de la homosexualidad, la salida de clóset, el proceso de revelar abiertamente la orientación homosexual, a menudo es lenta y dolorosa. La salida del closet por lo general ocurre en 4 etapas:
 - Reconocimiento de ser homosexual.
 - Conocer a otros homosexuales.
 - Contarlo a la familia y a los amigos.
 - Apertura completa.

La mayoría de los homosexuales busca amor, compañía y satisfacción sexual a través de una relación con otra persona.

- Cohabitación: Es un estilo de vida en el cual una pareja no casada, se involucra en una relación sexual y vive junto a otra persona en lo que en ocasiones se denomina una unión consensual o informal. Sin embargo, las relaciones de cohabitación tienden a ser menos satisfactorias que los matrimonios.

Los integrantes de la unión libre pierden algunos de los beneficios económicos, psicológicos y de salud del matrimonio, los cuales provienen de la seguridad de un compromiso a largo plazo, el compartir los estos beneficios manifiesta una conexión más fuerte con la comunidad.

La cohabitación prematrimonial acompaña a la tendencia a postergar el matrimonio. Las parejas que tienen un hijo en común tienen menor probabilidad de disolverse, sea que se casen o no. Los cohabitantes tienden a tener actitudes poco convencionales acerca de la vida familiar.

- Matrimonio: A lo largo de la historia y alrededor del mundo sugiere que satisface las necesidades fundamentales (la monogamia). El matrimonio es la mejor manera de asegurar la crianza ordenada de los hijos. La división del trabajo en unidades de consumo y trabajo. El objetivo es ofrecer intimidad, compromisos, amistad, afecto, satisfacción sexual, compañía y la oportunidad de crecimiento emocional, fuente de identidad y autoestima.
- Ingreso al matrimonio: Se da mediante un arreglo cultural, o ya sea entre los padres, mediante casamenteros o por libre elección de pareja.

Los factores que influyen en el éxito o fracaso matrimonial son: el sentido de compromiso, la comunicación, la toma de decisiones y manejo del conflicto; así como las quejas, ponerse a la defensiva, la obstinación y el alejamiento son señales de problemas. La edad es factor importante para predecir si una unión durará; la cohabitación, tener padres divorciados, embarazarse o tener un hijo antes de casarse, la religión, las dificultades económicas, no tener hijos y tener hijastros, la diferencia entre lo que el hombre y la mujer esperan del matrimonio, también determinan la duración de la relación.

3.3.4. Paternidad

El anuncio de un hijo (en especial el primero) actúa sobre las expectativas de los padres y proyectos familiares, profesionales, personales, es un influjo que afecta la personalidad del adulto. La paternidad produce en los progenitores la sensación de haber alcanzado la cima de la capacidad humana en el terreno biopsíquico y racial.

Las parejas que deciden no tener hijos y concentrarse en sus carreras, que por causas sociales desean mantener la intimidad de la luna de miel, que desean conservar la libertad para viajar o tomar decisiones de improvisto, creen que disfrutan más el estilo de vida de un adulto. Algunas mujeres, les preocupa que el embarazo las hará menos atractivas y que la maternidad cambiará la relación con su esposo, otras parejas les desalientan las cargas financieras que con lleva tener un hijo y el hecho de tener la dificultad de combinar la paternidad con el empleo.

En la actualidad la gente no solo quiere tener solo menos hijos, sino que empieza a tenerlos mas tarde en la vida, a menudo porque dedica los primeros años de la adultez a obtener una educación y establecer una carrera. En lo económico, el postergar los nacimientos beneficia a las mujeres que pretenden trabajar más adelante, las mujeres mayores asumen la maternidad, los padres después de los 35 pasan más tiempo con sus hijos, tienen expectativas más altas para la conducta de sus hijos y son más calidos

En la paternidad como una experiencia del desarrollo y con la llegada del bebé totalmente dependiente cambia a los individuos y a las relaciones. Conforme se desarrollan los niños los padres también lo hacen, los padres mas involucrados estaban satisfechos con su vida y participaban más en el trabajo, la familia, la comunidad y la socialización.

Algunos hombres pero sobretodo mujeres, con el nacimiento de un hijo se niegan a trabajar tiempo extra o rechazan empleos cuyo requisito es viajar mucho, para incrementar el tiempo con la familia y reducir el estrés, las parejas cambian de carrera o trabajo por las responsabilidades con la familia, las esposas retroceden los primeros años de crianza.

El éxito matrimonial se halla estrechamente ligado a la manera en que los cónyuges se comunican, toman decisiones y enfrentan los conflictos. Disputarse y expresar abiertamente la ira parece bueno para el matrimonio, en tanto que las quejas, ponerse a la defensiva, la obstinación y retractarse son señales de dificultad.

3.4. Aspectos cognoscitivos del adulto

Las habilidades mentales del adulto alcanzan su capacidad máxima durante la madurez, la capacidad para resolver problemas que requieren poco conocimiento previo y aquellas habilidades determinadas por el estado neurológico de la persona, tienen a declinar con la edad. Mientras que la habilidad para recordar información a largo plazo, el repertorio verbal y la habilidad para respuestas y dilemas sociales se mantiene o incluso aumenta con la edad.

3.4.1. Perspectivas cognoscitivas del adulto

El aprendizaje otorga al adulto una mayor preparación y, por tanto, capacitación para solucionar casos, resolver situaciones, interpretar problemas y resolverlos. La experiencia es un factor de gran importancia con el que solo cuenta en la edad adulta. Los adultos piensan de manera diferente a los niños y adolescentes, mantiene diferentes tipos de conversaciones, entienden materiales más complicados y utilizan su mayor experiencia para resolver problemas prácticos.

Cuadro 2:

COMPARACIÓN ENTRE EL CONCEPTO DE APRENDIZAJE DEL NIÑO Y EL ADULTO.

Fuente: Adaptación libre.

Conceptos del aprendizaje del niño	Conceptos del aprendizaje del adulto
<ul style="list-style-type: none">- El rol del que aprende es dependiente- La experiencia pasada de quien aprende tiene poco valor- El niño aprende lo que la sociedad decide que debe aprender- Aprender o educarse es adquirir información para su utilización posterior- Para el niño el aprendizaje se orienta hacia temas determinados	<ul style="list-style-type: none">- El adulto pasa de la dependencia a una mayor independencia al llegar a la madurez- La experiencia pasada de quien aprende es la base para construir- El adulto aprende para satisfacer una necesidad, para afrontar un problema de la vida real- El adulto quiere aplicar la información recién aprendida o el conocimiento recién adquirido en forma inmediata- El adulto aprende a resolver un problema

La inteligencia o la capacidad de formular sistemas cognoscitivos aumentan, al igual que el criterio para aplicarlos cuando es pertinente. La capacidad intelectual se sigue utilizando mucho tiempo después del total desarrollo de la inteligencia. El pensamiento maduro es mucho más rico y más complejo que las manipulaciones intelectuales abstractas que maneja Piaget para la etapa del niño.

Papalia (1995) menciona que el pensamiento en la edad adulta a menudo parece ser flexible, abierto, adaptativo e individualista. Se basa en la intuición, la emoción y la lógica para ayudar a la gente a afrontar un mundo que parece caótico. Se caracteriza por manejar la incertidumbre, la inconsistencia, la contradicción, la imperfección y el compromiso.

Esta etapa superior de la cognición adulta, en ocasiones se le denomina pensamiento posformal, debido a que el pensamiento inmaduro ve las cosas en blanco y negro y el pensamiento posformal ve tonos de gris.

“Jan Sinnott propone cuatro criterios del pensamiento posformal”: (Papalia, 1995: 523)

- *Herramientas de cambio*: Habilidad para cambiar del razonamiento abstracto y las consideraciones prácticas del mundo real y viceversa.
- *Casualidad múltiple, soluciones múltiples*: Conciencia de que la mayoría de los problemas tienen más de una causa y más de una solución.
- *Pragmatismo*: Habilidad para elegir la mejor de varias soluciones posibles reconocer criterios de elección.
- *Conciencia de la paradoja*: Reconocimiento de que un problema o solución implica conflicto inherente (entender moralejas).

El adulto, regularmente ya no toma decisiones en base a criterios superficiales, analiza la situación problemática buscando varias opciones de acción y utiliza su criterio de elección para seleccionar la mejor.

Papalia (1995) menciona que Schaie considera que los usos del intelecto se desarrollan dentro de un contexto social en siete etapas que son:

- *Etapa de Adquisición:* (niñez y adolescencia) Adquisición de información y habilidades por si mismos.
- *Etapa de logros:* (De los 19 a principios de los 30) Usan lo que saben para perseguir metas.
- *Etapa de responsabilidad:* (De los 30 a los 60) resuelven problemas prácticos asociados con la responsabilidad.
- *Etapa ejecutiva:* (De los 30 o 40 hasta el final de la edad mediana) pueden interrelacionarse con la etapa de logro y responsabilidad, se involucra en sistemas o movimientos sociales que le impliquen responsabilidades o tareas complejas.
- *Etapa reorganizadora:* (fin de la edad mediana inicio de la edad adulta tardía) se jubila y reorganizan su vida y energía intelectuales.
- *Etapa reintegradora:* (edad adulta tardía) son más selectivos de la tareas. Se enfocan en el propósito de lo que hacen y se concentran en tareas que tienen mayor significado para ellos.
- *Etapa de creación del legado:* (vejez avanzada) da instrucciones para la disposición de sus posesiones más preciadas, las tareas son dentro de un contexto social y emocional.

El desarrollo cognitivo también es afectado por circunstancias de cambio que se presenten durante el lapso de vida que tenga el individuo. Si una persona manifiesta alguna enfermedad terminal durante la adultez temprana puede pasar por estas etapas durante un lapso muy corto; incluso puede omitir alguna dependiendo de los variantes que se aparezcan en su ciclo de vida.

Por otra parte Papalia (1995) comenta que Sternber con su teoría triarquica destaca varios aspectos de inteligencia.

- *Elemento experiencial*: La producción creativa y la habilidad para resolver problemas matemáticos prácticos aumenta por lo menos hasta la edad madura, mientras que la habilidad para problemas académicos disminuye.
- *Elemento contextual*: Es el aspecto práctico de la inteligencia. Los problemas prácticos emergen de la experiencia personal al igual que la información necesaria para resolverlos, proporciona una mejor valoración de la capacidad cognoscitiva.
- *Elemento componencial*: Aspecto analítico de la inteligencia. La experiencia en la vida ayuda a los adultos a resolver dichos problemas (conocimiento tácito) este conocimiento incluye autodirección, administración de tareas y administración de otros.

La Inteligencia no solo se da en el aspecto creativo y práctico la cual puede ser medible con pruebas psicométricas, también está el elemento componencial que es una inteligencia empírica basada en la experiencia de la vida.

La capacidad de entender y regular las emociones un componente importante de la conducta inteligente efectiva es denominada *inteligencia emocional*. Esta inteligencia se refiere a la habilidad para reconocer y tratar los sentimientos propios y los sentimientos de otros.

La inteligencia emocional es vital para las habilidades de trabajo en equipo de manera efectiva, reconocer y responder de manera apropiada a los sentimientos propios y ajenos y para motivarse uno mismo y motivar a otros. También afecta la manera en que la gente maneja las relaciones íntimas y lo saludable que éstas permanecen bajo estrés.

Si es difícil evaluar a la inteligencia cognoscitiva, es aún más difícil medir la inteligencia emocional, ya que la mayoría de sus componentes se consideran rasgos de personalidad.

3.4.2. Desarrollo moral

En la edad adulta el juicio moral suele tornarse más complejo, la experiencia de los adultos los conduce a reevaluar sus criterios acerca de lo que es correcto y justo. Algunos adultos ofrecen espontáneamente las experiencias personales como razones de sus respuestas a los dilemas morales, dicha experiencia es interpretada dentro de un contexto cultural.

En todas las culturas existen conceptos de derechos, bienestar y justicia, aunque estas se apliquen de diferente manera.

En la teoría de Kohlberg, el razonamiento moral depende de principalmente de la experiencia sin sobrepasar por el desarrollo cognoscitivo establecido; el adulto debe experimentar la unidad con el universo, es decir; la gente llega a ver que todo esta conectado; las acciones de cada persona afectan todo y a todos los demás y las consecuencias repercuten en la persona.

El razonamiento moral entre hombres y mujeres puede variar, los valores masculinos de justicia e imparcialidad son más concretos, los valores de compasión, responsabilidad e interés se encuentran más presentes en las mujeres.

Se considera a la responsabilidad en el nivel más alto del pensamiento moral; las teorías reconocen la importancia de ésta para ambos sexos.

3.4.3. Desarrollo laboral

Las elecciones profesionales y vocacionales, se derivan del desarrollo cognoscitivo en el adulto en base a los años anteriores, o porque se presentan oportunidades para un mayor crecimiento cognoscitivo.

En la formación de adultos se dan diferencias importantes con respecto a los niños y adolescentes, y esto es debido a una serie de actitudes, positivas y negativas que forman parte del desarrollo del adulto. Tener en cuenta estas diferencias y adaptarlas, es uno de los principales retos de los orientadores de adultos sobre todo los que ya están inmersos en el campo laboral. Algunas de estas actitudes del adulto respecto al aprendizaje serían:

- Tener y mantener ocupaciones mejor pagadas.
- Desarrolla conocimientos y habilidades para el área de trabajo.
- Tener la opción de un crecimiento educativo.

Durante esta etapa, el adulto esta preparado para manejar varias tareas al mismo tiempo, tiene la capacidad de planeación y toma de decisiones; así como llegar a la solución de problemas.

En la actualidad la gente busca empleos desafiantes, que el grado de pensamiento y juicio lógico proporcione independencia, que haya flexibilidad para que la persona afronte demandas cognoscitivas.

La hipótesis de rebosamiento señala que el crecimiento cognoscitivo del adulto tiene la capacidad de trasladarse incluso a horas que no son de trabajo. El cerebro del adulto, tiene una función especial para la planeación y solución de problemas, cuando la persona tiene la necesidad de suspender una tarea no terminada y cambiar su atención a otra tarea, la corteza prefrontal frontopolar hace un proceso de ramificación que le permite al trabajador mantener la primera tarea en la memoria mientras atiende la segunda.

Un adulto que se mantiene en constante actividad intelectual, conserva y aumenta el desarrollo cognitivo, lo que le permite el progreso o perfeccionamiento de otras habilidades y actitudes que le faciliten el trabajo, la toma de decisiones laborales y personales.

A los adultos con menor educación, se les dificulta este crecimiento cognoscitivo, su trabajo intelectual es menor y los desafíos laborales difícilmente se presentan o no son constantes.

El adulto que esta inmerso en el campo laboral, tiende a buscar beneficios educativos, económicos, mayor calidad de trabajo, crecimiento personal y laboral, por ello, en el siguiente capitulo se hablará de las características principales de la problemática laboral que se presenta en una pequeña empresa de mantelería, eje primordial en este estudio de caso.

CAPITULO IV

4. Estudio de Caso

Las empresas actualmente se encuentran ante retos competitivos verdaderamente exigentes, debido a las circunstancias de la actualidad se presenta en el campo laboral un avance tecnológico, científico, político, social, económico y a las estrictas demandas de un consumidor, que van originando a gerentes, directores o líderes de equipos a busca un alto desempeño en el personal, con el fin de lograr sus objetivos y continuar en el mercado luchando por un buen lugar.

Sin embargo; encontrarse con equipos o personal de alto desempeño no es fácil, muchas de las empresas logran obtener características sobresalientes y se convierten en un modelo a seguir es decir; tienen resultados financieros superiores en su industria, esto debido al logro de su estrategia de negocio en todos los niveles de la empresa, logran una integración de la calidad con el recurso humano como un compromiso social de la empresa y quienes la conforman.

4.1. Justificación.

En México, existen empresas de distintos tamaños, nos encontramos con algunas de estas que son sobresalientes y aquellas empresas que van en busca de conquistar el mercado, son las Pequeñas y Medianas Empresas (denominadas PYMES) que de acuerdo con algunas estadísticas de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) órgano técnico de consulta del Gobierno Federal en materia de política industrial y comercio exterior, indica que las características generales de las pymes son: el 65% de estas empresas son de carácter familiar, el 26 % de los empleados cuentan con bachillerato, el 31% con secundaria terminada y el 23% con primaria; dichas características nos llevan a ver que las debilidades de las pymes caen en una falta de cultura de calidad ya que el 80% de ellas no cuenta con ningún tipo de certificación, cerca del 50% no utilizan técnicas de mejora de calidad o productividad y solamente el 24% maneja algún tipo de licencia o patente.

Es importante hacer notar que para que las pymes puedan permanecer en el mercado o destacar en él, se necesita tener la claridad del tipo de empresa a la que se quiere llegar, es decir, tener visión a futuro así como planear el camino para llegar a él.

Una de las estrategias que utilizan hoy en día las grandes empresas, es invertir en los recursos humanos de la organización, con un enfoque integrador que permita gestionar el balance entre los que dirigen y las necesidades que tiene la empresa; de tal manera que se encuentren alineados hacia los objetivos.

La forma de llevar a cabo estas estrategias es por medio del recurso humano, de ahí la importancia de identificar las competencias, habilidades y destrezas que se requieren o que se deben formar en el personal de la empresa. La organización debe evaluar el tipo de personal que va contratar; proceso que actualmente esta a cargo de algún departamento de recursos humanos o del área de reclutamiento y selección, en el caso de las pymes es llevado a cabo por el o los dueños en la mayoría de las ocasiones de manera empírica.

Las empresas consideran importante evaluar al personal que ingresa a la organización, pero sobretodo se debe pensar en el desarrollo de su propia gente, proporcionándole las competencias necesarias para obtener los resultados que la empresa busca.

Cada organización debe desarrollar la formación de su personal de acuerdo a las necesidades de su empresa, para ello se tiene que identificar los procesos, el organigrama, definir los perfiles de puestos que permitan alcanzar las estrategias u objetivos de la empresa. La diferencia entre lo que se tiene y lo que se necesita, esta en el plan que se utiliza para llegar a ello, muchas de las ocasiones es por medio de la capacitación de personal, la cual les proporciona a los empleados herramientas o habilidades para la mejora del desempeño de sus actividades laborales e incluso personales.

La capacitación es el plan de formulación del personal de las empresas y ésta va de acuerdo con las necesidades y objetivos que tenga cada organización, que como una parte educativa se encarga de preparar a la persona para que realice o mejore su desempeño en el puesto que tiene a cargo.

En efecto, el currículo de las personas que ingresan o trabajan en una empresa es importante, pero es de mayor atención la actitud que tiene el personal, ya que de ello depende que se logre la estrategia y la planeación de las empresas. Dicha actitud tiene que ver con el aprendizaje que tiene cada persona de manera formal o informal, en un proceso de crecimiento constante y necesario para el ser humano.

Una organización que aprende continuamente, asegura su permanencia en el mercado debido a esa capacidad de adaptación y entrenamiento constantes; los individuos que en ella trabajan también tendrán como característica *la búsqueda de la eficiencia laboral*.

Existen algunas empresas que aunque tengan los objetivos o la estrategia bien definida, no ven claramente el valor que puede proporcionar capacitar a su recurso humano, el impacto que se logra cuando se facilita a los trabajadores las herramientas y actitudes para que lleguen a un mejor desempeño, se debe considerar como una inversión y no como un gasto. Por ello, un orientador juega el rol del capacitador en el área de recursos humanos en el campo laboral, el cual debe buscar y dirigir las necesidades de desarrollo profesional y destrezas que le permitan al trabajador tener la capacidad de desempeñar su puesto.

Para la capacitación del individuo, es necesario contar dentro del área de recursos humanos con una orientación laboral, entendida como “aquella que prepara al individuo para una vida profesional” (Gordillo María Victoria 1986:63). La orientación ayudará a conocer el status actual de la persona en cuestión intelectual, de habilidad y destreza; para así encaminar las necesidades que tiene tanto el trabajador como la empresa, de tal manera que se logre el cumplimiento de las estrategias empresariales y el desarrollo profesional del individuo.

4.2. Características de la Empresa

La organización que se toma como muestra para el presente trabajo es una empresa dedicada al servicio de mantelería. Mansel (Mantelería y Servicios Especializados S.A. de C.V.) es una empresa familiar que inició en 1991, confeccionando mantelería para restaurantes, hoteles, alquiladoras, banqueteros y salones de eventos; sus instalaciones las adaptaron en una parte de la casa que habitaba la familia fundadora de Mansel, ellos mismos eran quienes conformaban la empresa, así que esta organización inicio con dos empleados de planta y uno más de forma ocasional que apoyaba durante las temporadas en que se acumulaba el trabajo.

Durante año y medio Mansel dio servicio de confección de mantelería, pero debido a las necesidades del mercado y de los clientes se incorporo el servicio de lavandería, actividad que genero un crecimiento de la empresa en cuanto a la cantidad de empleados y expansión física, debido a esta causa Mansel se vio en la necesidad de tener sus propias instalaciones, paso de estar en las habitaciones de la familia a rentar una propiedad para la empresa (una casa habitación) durante tres años más se realizaron trabajos de confección y lavandería.

Posteriormente, Mansel ya contaba con sus primeros cuatro empleados formales dirigidos por la familia, el equipo técnico de trabajo era “casero” es decir; un sistema de planchado y lavado que se utiliza para el hogar (lavadora doméstica y planchas), se tenía una cartera de clientes a los que se les atendía de manera constante y algunos otros de forma esporádica, pero ambos tipos de clientes mostraban satisfacción en el servicio que se les proporcionaba. Servicio que abrió más mercado, generando la amplitud de la cartera debido a las recomendaciones personales que les hacían sus actuales clientes. Lo anterior, ocasiono un nuevo giro para Mansel, el servicio que brindaba la empresa de confección y lavandería de mantelería ya no era suficiente, la demanda de sus clientes impulso a los dueños a incorporar otra área de servicio denominada “renta”, es decir se alquilaba por tiempo definido la mantelería a los clientes.

Al aumentar la cantidad de clientes y con la apertura de una nueva área de atención, aumento la cantidad de empleados; tal vez no fue a gran escala pero ello determino un nuevo crecimiento de la empresa en el mercado. Mansel aumento de cuatro a siete empleados de base y uno o dos de manera ocasional (por temporada alta).

Mansel se enfrento a un problema de ajuste con este nuevo crecimiento, tenían que dar servicio a sus clientes con la calidad que los caracterizaba y se tuvieron que hacer jornadas largas de trabajo con un equipo técnico casero, situación que provocó la rotación de personal. Este problema obligo a los dueños modernizar su sistema de lavado y planchado que fuera capaz de cubrir la demanda del servicio y mantener los costos fijos (renta, agua, luz, etc) los costos variables (recursos humanos y materia prima) y el afán de continuar y permanecer en el mercado.

Este crecimiento, dio como consecuencia la interacción de consulta a personal externo especializado, que proporcionará asesoría de las herramientas industriales que en ese momento se necesitaban y que los dirigentes de Mansel desconocían; un Ingeniero Industrial sugirió un equipo de lavado, secado y planchado así como instalaciones adecuadas que debía tener una empresa como Mansel, se refería a lavadoras, secadoras y sistema de planchado industrial, las instalaciones debían de contar con un sistema eléctrico y de gas apropiados a los equipos, además de insertar procesos para las diferentes áreas, realizar las entregas con más control para evaluar la calidad del servicio.

Así fue como en Julio de 2006, cambiaron nuevamente de instalaciones, ahora se encuentran en una bodega industrial exclusiva para Mansel, se cuenta con 3 lavadoras, 2 secadoras industriales, un sistema de lanchado acorde para la mantelería, un espacio de almacenaje, un área de confección, área de etiquetado y un sistema computarizado de administración de los pedidos y entregas que se realizan.

4.3. Entrevistas

Ante el crecimiento de Mansel, el personal gerencial (dueños) se dio cuenta que debía definir más sus actividades de trabajo, que el actual ambiente y algunas actitudes de los empleados afectaban la calidad del servicio, por lo que recurrieron nuevamente a asesoría externa para que les proporcionará orientación y un plan de acción ante esta problemática.

Para realizar una orientación adecuada fue necesario realizar entrevistas a ocho empleados de Mansel en septiembre de 2007, información que a continuación se presenta:

Entrevista 1:

Puesto:	Operador (chofer)
Puesto de Jefe Inmediato:	Operador
Escolaridad:	5° semestre de bachillerato
Edad:	24 años
Antigüedad laboral:	2 años
Descripción de actividades:	Checa la ruta, pide notas para cobrar, recoge, entrega y cobra el servicio de mantelería.
Como considera Ambiente Laboral:	Ambiente bueno. Hay cosas que mejorar en las áreas de planchado y etiquetado, así como en la entrega y recepción de pedidos en el área de almacén. Le agrada que les comenten que dan un "buen" servicio.
Cursos de capacitación:	Cursos operativos, de comportamiento y de seguridad empresarial <i>aunque no han sido en Mansel.</i>
Historia laboral	1 año en empresa textilera, 1 año atendiendo carnicería y 1 ½ año como almacenista.
Datos Familiares (generales)	Padre de familia, 2 hijos (36 meses y 1 mes), esposa dedicada al hogar, casa donde habita prestada, es el 3er hijo de cuatro, situación civil: 4 años en unión libre

Entrevista 2:

Puesto:	Encargado de Ruta (Chofer responsable de vehículo y entregas)
Puesto de Jefe Inmediato:	“Dueño”
Escolaridad:	Secundaria terminada
Edad:	36 años
Antigüedad laboral:	1 ½ año
Descripción de actividades:	Ambiente bueno. Maneja camioneta de la empresa, recoge, entrega y cobra el servicio de mantelería, entrega reporte mensual de la calidad del servicio (encuesta al cliente).
Como considera Ambiente Laboral:	Mejorar la comunicación ya que ocasiona muchos errores y malos entendidos, mantiene buena relación con su jefe inmediato.
Cursos de capacitación:	Curso de ventas, <i>aunque no fue en Mansel</i>
Historia laboral	1 ½ año de vendedor, 2 años en cobranza, 10 años de chofer de camionetas.
Datos Familiares (generales)	Padre de familia, 1 hija (1 mes) esposa trabaja (ayudante general) renta de casa, es el segundo hijo de seis, situación civil: 14 años casado

Entrevista 3:

Puesto:	No sabe el nombre del puesto
Puesto de Jefe Inmediato:	Supervisora
Escolaridad:	Primaria terminada y secundaria 3 años (sin concluir)
Edad:	50 años
Antigüedad laboral:	6 meses
Descripción de actividades:	Plancha, dobla, empaca, lava y seca la mantelería.
Como considera Ambiente Laboral:	Ambiente bueno, considera que hace falta más personal para temporadas altas.
Cursos de capacitación:	Ninguno.
Historia laboral	3 y 9 meses de costurera, 2 meses de demostradora.
Datos Familiares (generales)	Madre de familia, tiene dos hijas (con licenciatura), esposo trabaja de chofer, vive en un departamento propio, es la 2ª hija de cuatro, situación civil: 27 años casada.

Entrevista 4:

Puesto:	Supervisora de Lavandería
Puesto de Jefe Inmediato:	“Socio de la empresa” (uno de los dueños)
Escolaridad:	Secundaria terminada
Edad:	33 años
Antigüedad laboral:	1 ½ año
Descripción de actividades:	Organiza y planea el trabajo de lavandería diariamente, checa limpieza de área de planchado, empaqueta y entrega pedidos a los “choferes”.
Como considera Ambiente Laboral:	Ambiente regular. Se debe mejorar la comunicación con los compañeros, buena relación con jefe inmediato, se siente apoyada y valorada en el trabajo.
cursos de capacitación:	Cursos de Logística, <i>aunque no fue en Mansel</i>
Historia laboral	Etiquetadora 5 meses, 4 años limpieza de oficina.
Datos Familiares (generales)	Soltera, sin hijos, vive con padres (casa propia), es la segunda hija de dos, apoya económicamente a sus padres y hermana (tiene 4 hijos casada, también vive con sus padres).

Entrevista 5:

Puesto:	Lavado.
Puesto de Jefe Inmediato:	Supervisora
Escolaridad:	Primaria terminada y secundaria 2 años (sin concluir)
Edad:	25 años.
Antigüedad laboral:	5 meses, anteriormente 3 años. * dejo de trabajar en Mansel por embarazo.
Descripción de actividades:	Lavado, secado y revisión de mantelería, toma pedidos en el área de renta.
Como considera Ambiente Laboral:	Ambiente regular. Necesitan comunicación y trabajar “más unidos”.
Cursos de capacitación:	Ninguno
Historia laboral	Atención de mostrador en papelería 2 años, 2 meses de mesera y 5 meses de cajera.
Datos Familiares (generales)	Madre de familia, tiene 2 hijos (4 y 1 año) su esposo trabaja de custodio de seguridad, vive en casa rentada, es la 1ª hija de 2, situación civil: 4 años de casada

Entrevista 6:

Puesto:	Planchadora
Puesto de Jefe Inmediato:	Supervisor (dueño)
Escolaridad:	Primaria terminada y secundaria 3 años (sin concluir)
Edad:	39 años
Antigüedad laboral:	7 meses
Descripción de actividades:	Lava, plancha, dobla y entrega mantelería al área de empaçado.
Como considera Ambiente Laboral:	Existe mala relación con compañeras, buena relación con jefe inmediato, quisiera que hubiera motivación económica, se siente valorada e independiente en este trabajo.
Cursos de capacitación:	Ninguno.
Historia laboral	4 meses ayudante general en fábrica de dulces.
Datos Familiares (generales)	Madre de familia, 2 hijos (Ingeniero y bachillerato), vive en casa de su mamá y su hermano, es la 2ª hija de 3, situación civil: divorciada (hace 5 meses)

Entrevista 7:

Puesto:	Encargada de departamento de renta.
Puesto de Jefe Inmediato:	"Dueño"
Escolaridad:	Técnica (secretaría ejecutiva)
Edad:	35 años
Antigüedad laboral:	1 año
Descripción de actividades:	Recibe, captura, surte y prepara pedidos, revisa mantelería del área de lavado y entrega de renta. Realiza inventarios, memos de solicitud a empresas, apoyo para la atención de llamadas.
Como considera Ambiente Laboral:	Buen ambiente de trabajo, falta motivación.
Cursos de capacitación:	Manejo de maquinaria textil (a nivel operativo), <i>aunque no fue en Mansel</i>
Historia laboral	7 años en un taller de migajón (por su cuenta), 2 ½ años como secretaria-recepcionista, 7 meses de secretaria.
Datos Familiares (generales)	Madre de familia, un hijo (6 años) vive con su mamá, hija única, casa de su mamá, situación civil: soltera.

Entrevista 8:

Puesto:	Asistente Administrativo
Puesto de Jefe Inmediato:	"Dueños"
Escolaridad:	Técnico (Programador analista)
Edad:	33 años
Antigüedad laboral:	2 meses
Descripción de actividades:	Elabora memos, estadísticas, reportes, atención a llamadas, canaliza la atención de clientes, entrega y recibe notas de cobro, asiste a los encargados de lavandería, renta y administración, da seguimiento a cuestiones contables de la empresa, y es asistente del área administrativa.
Como considera Ambiente Laboral:	Ambiente regular. Mejorar la comunicación y planeación de actividades.
Cursos de capacitación:	Inducción a la empresa, <i>aunque no fue en Mansel</i>
Historia laboral	6 años asistente administrativo, 3 ½ año asistente de subdirección.
Datos Familiares (generales)	Madre de familia, 2 hijos (12 y 10 años), tiene casa propia, su mamá vive con ella, es hija única, situación civil: 4 ½ años divorciada.

4.4. Diagnóstico

Las entrevistas se realizaron de manera individual, se les comento a los entrevistados que el objetivo era realizar un diagnóstico de necesidades en Mansel. Se analizaron las entrevistas anteriores y se concluyo lo siguiente:

1. No se participa activamente en la consecución de metas en común.
2. Aún cuando la colaboración que se tiene de trabajo conduce a la meta, no esta relacionada con el interés propio de los empleados.
3. No se tienen claros los objetivos y actividades del puesto.
4. No esta delimitadas las funciones de cada puesto y área para el logro de metas.
5. No hay claridad de los objetivos de cada área, ni de la empresa.
6. La empresa no cuenta con objetivos fijos, visión, misión de la organización; los cuales podrían dirigir las acciones para el logro de metas.
7. No existen buenas relaciones interpersonales en los integrantes de cada área ni con las demás áreas de trabajo.

8. Existe inconformidad en la toma de decisiones de los compañeros a cargo, llegando al grado de no reconocer la jerarquía que tienen.
9. Las personas a cargo de grupos de trabajo no tienen precisos los elementos de su liderazgo.
10. Existen mala interpretación en la información debido a la mala comunicación, ocasionando errores en la calidad y atención al cliente.

Aunque de manera informal Mansel instruyo a sus empleados en las actividades que actualmente realizan, fue una cuestión técnica y operativa de cómo realizar el trabajo, sin embargo en la búsqueda de la eficacia y eficiencia del personal de la empresa se *sugiere*; en base a la edad y tipo de población que tiene la organización, un curso que les permita reconocer e identificar elementos como: comunicación, rol, liderazgo, competencia y motivación que los lleve a desarrollar un trabajo en equipo para la mejora del desempeño laboral y personal, así como a la eficiencia del trabajo y mejora en la atención a los clientes de Mansel.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLAN.



CURSO

“TRABAJO EN EQUIPO”



74

Dirigido a: Nivel operativos (almacenistas, ayudantes generales, chóferes, montacarguistas, etc.) o auxiliares administrativos (secretarias, recepcionistas, mensajeros, capturistas, etc.)

Elaborado por: Susana Rivera Mendoza.

Octubre 2008

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

ÍNDICE.

	Pág.
5. Propuesta de Intervención.....	3
5.1. Presentación.....	3
5.1.1. Justificación.....	5
5.1.2. Papel del Orientador.....	8
5.1.3. Modalidad Didáctica.....	8
5.2. Ficha Técnica.....	9
5.2.1. Objetivo General.....	10
5.2.2. Objetivo Particular.....	10
5.2.3. Carta Descriptiva.....	11
5.3. Desarrollo del Curso de “Trabajo en Equipo”.....	12
5.3.1. Manual del Orientador.....	12
5.3.2. Manual del Participante.....	92

75

5. Propuesta de intervención.

A continuación se presentará una propuesta de intervención para un grupo de personas que trabajan en una pequeña empresa dedicada al lavado, planchado, y renta de mantelería; los cuales presentan problemas de desintegración, mala comunicación, no hay respeto a la autoridad inmediata, se presenta individualismo en las tareas, y no existe aceptación total de las responsabilidades. El grupo de empleados laboran en puestos operativos como: chóferes, ayudantes generales, personal de planchado, lavado, almacén, auxiliar administrativo de almacén entre otros.

97 Desde el punto de vista educativo no se descarta la posibilidad de aprender y desarrollar habilidades para la mejora y crecimiento personal a cualquier edad y nivel socioeconómico, debido a ello esta propuesta de intervención se basa en la orientación educativa en el ámbito profesional.

5.1. Presentación.

La orientación surge a comienzos del siglo XX con movimientos sociales que marcaron en los países industrializados el surgimiento de la Orientación Educativa como un ajuste a las aptitudes de los jóvenes con las demandas del campo laboral. Posteriormente surge el counseling, el cual predomina en el aspecto clínico como una función correctiva o terapéutica, también se desarrollan técnicas como la psicometría.

CURSO

Posteriormente la orientación inicia como una intervención psicopedagógica para la prevención y desarrollo de habilidades en el individuo; se fundan algunas instituciones enfocadas a la orientación.

Después se inicia la orientación como guía para la elección de una carrera, se extiende el campo de acción al aspecto comunitario y aparece el modelo de consulta. Años después aparece el modelo de servicios como una alternativa de un programa global enfocado al currículo; también aparece el modelo de consulta, el cual se dirige más hacia el contexto profesional. Cambia la visión del orientador hacia un agente de cambio educativo.

La orientación debe de proporcionarse a lo largo de la vida, abarcando todos los aspectos de la orientación (escolar, vocacional, personal, familiar y profesional) buscando que sea un seguimiento continuo y flexible a cada etapa evolutiva del individuo con la posibilidad guiar en el crecimiento personal, así como en el desarrollo de habilidades, destrezas, conocimientos de cada persona.

Por lo anterior y dada la complejidad de las funciones y tareas del orientador es importante que se revise en que etapa se encuentra el individuo al que se le orienta. Los investigadores y teóricos tienden a dividir el desarrollo del individuo en etapas evolutivas, debido a la temática del presente trabajo se ahondo en el periodo Adulto, el cual consta de fases o etapas que abarcan en ocasiones desde los 17 años hasta los 55 años dependiendo de lo que considere cada autor con respecto a que el individuo manifiesta responsabilidad, independencia o adaptación al medio ambiente

TRABAJO EN EQUIPO

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

Orientación es una profesión que da asistencia al individuo, a la familia, a los grupos a través de una relación interpersonal; el orientador busca guiar al orientado en sus desajustes personales, emocionales, educativos, vocacionales y profesionales por medio de métodos de intervención de acuerdo al tipo de características del individuo.

5.1.1. Justificación

De acuerdo con María Andueza, (1983:15). La finalidad de la dinámica de grupos en educación es tratar de ayudar en forma práctica, proporcionando los medios concretos de asesoramiento para el proceso de enseñanza aprendizaje. Un grupo es la reunión e individuos en la que existe interacción de fuerzas y energías. En base a lo anterior, los miembros de un grupo laboral se sienten unidos unos con otros por lazos íntimos, emocionales, o personales; para que haya un grupo es preciso que haya interacción entre las personas y con conciencia una relación en común. (La familia, grupo de amigos, equipos de trabajo, etc.) las cuales constituyen células naturales de la sociedad.

Jack Gibb (1982: 35), en el manual de dinámica de grupos considera que el grupo posee características propias en las que señala las siguientes:

1. *Una asociación definible*; una colección de dos o más personas identificables por el nombre o el tipo.
2. *Conciencia de grupo*; los miembros se consideran como un grupo, tienen una “percepción colectiva de unidad”, una identificación consciente entre unos y otros.
3. *Un sentido de participación en los propósitos*; los miembros tienen el mismo “objeto modelo” o metas ideales.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

4. *Dependencia recíproca en la satisfacción de las necesidades*; los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos por el cual se agruparon.
5. *Acción recíproca*; los miembros se comunican entre sí.
6. *Habilidad para actuar en forma unitaria*; el grupo puede comportarse como organismo unitario.

En el campo laboral, estas características son muy difíciles de lograr debido a cuestiones económicas y sociales, sin embargo; Actualmente las empresas por medio de las áreas de recursos humanos o desarrollo organizacional buscan formar equipos que realicen un trabajo de calidad, así pues los cursos son un medio que se utilizan para proporcionar algunos de estos conocimientos, desarrollar habilidades y actualizar la información en sus empleados.

79

Los siguientes aspectos pueden ayudar a la integración de un grupo en las mejores condiciones:

1. Ambiente
2. Reducción de la intimidación.
3. Liderazgo distribución.
4. Formulación el objetivo
5. Flexibilidad
6. Consenso
7. Comprensión del proceso
8. Evaluación continúa.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

El clima favorable para el trabajo en grupo es cuando, hay eliminación de tensiones, dirección compartida, claridad de objetivos, adaptabilidad a nuevas situaciones, mutuo acuerdo entre los miembros, comprensión del proceso, y comprobación del logro de los objetivos, por lo que todo ello se manifiesta en una buena interrelación de grupo

Un grupo debe desarrollar la capacidad de colaboración. ¿Cómo es el grupo? Maria Andueza, toma en cuenta lo siguiente (1983:15):

- Elabora planes concretos para la resolución de sus problemas.
- Establece una organización adecuada.
- Sabe seleccionar al personal del grupo.
- Promueve el mantenimiento de metas.
- Descubre tensiones y cambia el ritmo de convivencia.
- Recopila datos sobre el grupo.
- Mantiene un clima agradable y simpático.
- Delega autoridad
- Planea actividades futuras.
- Evalúa logros y fracasos.
- Se beneficia de los fracasos.

El grupo es el medio ideal para la comunicación. A través de esta última nos explicamos los procesos de transferencia de cultura ideología, etc. La comunicación debe vitalizar a todos los miembros del grupo, y a que el mensaje que transmite el

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

grupo es más eficaz y positivo que el individualista. El individuo se comunica con el mundo por medio del grupo entra en contacto con la realidad que lo rodea a través de éste; su visión del mundo ha sido condicionada por los grupos a los que ha formado parte. (Maria Andueza, 1983:28)

5.1.2. Papel del Orientador

El papel del orientador es amplio, dinámico y versátil en el campo educativo y laboral, la continuidad de la orientación en el individuo es la integración de los diferentes ámbitos de orientación, ya sea escolar, vocacional, personal, familiar y/o profesional. En este último aspecto el orientador debe ser capaz de dirigir a la persona en la construcción de su propio proyecto de vida personal y profesional.

81

El orientador debe tomar en cuenta que del grupo sus integrantes extraen elementos vitales para su desarrollo, ingredientes que hacen crecer, estimular y activar las potencialidades. La dinámica de grupos es un elemento eficaz para el orientador para cambiar cualitativamente al individuo.

1. Dinámica: parte de la mecánica que trata de las leyes del movimiento en relación con las fuerzas que lo producen.
2. Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto material o mentalmente considerado.
3. Dinámica e grupos: movimiento y energía producidos por una pluralidad de seres que forman un grupo.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

5.1.3. Modalidad Didáctica

La planificación de la orientación en las organizaciones ocupan un importante lugar el consejo individual, que suele tener lugar a través de entrevistas o de estudio de caso (Sebastián Ramos y otros, 2003:466) De acuerdo con lo anterior en esta propuesta se realizará la orientación por medio de un estudio de caso grupal.

5.2. Ficha técnica.

Tema:	Trabajo en Equipo
Rango de Aplicación:	Nivel operativos (almacenistas, ayudantes generales, chóferes, montacarguistas, etc.) o administrativos operativos (secretarias, recepcionistas, mensajeros, auxiliares, capturistas, asistentes)
Dirigido a:	Adultos de 18 a 50 años,
Modalidad:	Curso
Número de sesiones:	6 sesiones
Horario:	Por definir por la empresa. Se sugiere que sea de 8:00 a 10:00 hrs. martes y jueves.
Número de horas:	12 horas
Lugar:	Instalaciones de la empresa, en la sala de capacitación.

5.2.1. Objetivo General

Objetivo General:

- Experimentar y desarrollar el trabajo en equipo en los participantes con el fin de mejorar la calidad y eficacia del trabajo que realizan actualmente.

8

5.2.2.

Objetivos Particulares:

- Reconocer que el trabajo en equipo mejora la calidad y eficacia del trabajo.
- Mejorar la comunicación entre los participantes.
- Concienciar a los participantes de la importancia de la toma de decisiones grupales.
- Reconocer el liderazgo y competencias que cada uno de los participantes tiene.

CURSO**TRABAJO EN EQUIPO****5.2.3. Carta descriptiva**

#	Temas	Objetivos	Tiempo	Contenido	Evaluación
1	Trabajo en equipo	Los participantes experimentarán e identificarán el trabajo en equipo	2 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivo del curso ✓ Concepto trabajo en equipo ✓ Aspectos del trabajo en equipo ✓ Concepto de grupo de trabajo ✓ Diferencia entre trabajo en equipo y grupo de trabajo ✓ Evaluación de sesión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escribir en su manual; con sus propias palabras el objetivo del curso ✓ Dialogo: Entender concepto trabajo en equipo, ✓ identificará la diferencia entre trabajo en equipo y grupo de trabajo en su manual. ✓ Contestar cuestionario 1.
2	Comunicación	Los participantes tomarán conciencia de la importancia de la comunicación y sus diferentes tipos	2 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto de comunicación ✓ Tipos de comunicación ✓ La comunicación adecuada ✓ Evaluación de sesión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escribir en su manual; con sus propias palabras concepto de comunicación ✓ Identificar los tipos de comunicación ✓ Escribir en su manual; con sus propias palabras aspectos de la comunicación adecuada. ✓ Cuestionario 2.
3	Competencias	Analizar la toma de decisiones intergrupales en una situación de competencia	2 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto de competencia ✓ Importancia de las relaciones humanas ✓ Las relaciones interpersonales ✓ Evaluación de sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escribir en su manual; con sus propias palabras concepto de competencia ✓ Reconocer las competencias en los demás y aceptar las propias ✓ Valorar la importancia de las relaciones interpersonales.
4	Roles y liderazgo	Los participantes analizarán y diferenciarán los diferentes tipos de roles y liderazgo	2 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprensión de roles ✓ Diferentes roles ✓ Cualidades de líder democrático ✓ Evaluación de sesión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escribir en su manual; diferentes tipos de roles ✓ Distinguir características de líder ✓ Conocer cualidades de líder democrático
5	Motivación	Mostrar a los participantes las características de la motivación para que analicen su importancia	2 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto de Motivación ✓ Pirámide de Maslow ✓ Comprensión de gratificación ✓ Necesidades de la empresa. ✓ Evaluación de sesión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escribir en su manual; elementos de motivación de los participantes. ✓ Reconocer que las gratificaciones son resultado de un esfuerzo.
6	Evaluación	Analizar y evaluar la cooperación en la resolución de problemas en grupo	2 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comportamiento en grupo ✓ Planeación y organización en grupo ✓ Evaluación de sesión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lograr la colaboración en el equipo ✓ Realizar planeación y organización grupal ✓ Cuestionario 3

Curso Curso

85



Trabajo en Equipo

Manual del Orientador

CURSO**TRABAJO EN EQUIPO****CONCEPTO TRABAJO EN EQUIPO.***Sesión 1.***Objetivo:** Los participantes experimentarán e identificarán el trabajo en equipo.*Tiempo estimado:* 2 horas

86

No.	Actividades	Objetivos	Nivel	Tiempo	Material	Evaluación
1	Introducción	Conocerá el tema y objetivo del curso "trabajo en equipo"	1	10'	Pizarrón, videoprojector, presentación ppt. Entrega del Manual del curso para cada participante.	Dialogo, Escribir en su manual; con sus propias palabras el objetivo del curso
2	Dinámica de grupo • "av. complicada"	Mostrar la eficiencia del Trabajo en equipo	2	40'	Copia para cada participante el texto "avenida complicada" (versión corta) lápices, Pizarrón, plumones	Resultados del texto. "avenida complicada"
3	Concepto trabajo en equipo	<i>Identificará</i> por medio de ejemplos de trabajo en equipo y grupo de trabajo	2	20'	Pizarrón, videoprojector, presentación ppt.	Dialogo y Participación: identificar la diferencia entre trabajo en equipo y grupo de trabajo.
4	Dinámica de grupo • "Avión"	Experimentar el grupo de trabajo	3	15'	Hojas, plumones, lápices.	Resultados de la actividad. (diseñar avión de papel)
5	Retroalimentación de trabajo en equipo	<i>Mencionará</i> las experiencias vividas entre la dinámica 1 y 2,	3	10'	Pizarrón, plumones.	Dialogo, Participación: resaltar las diferencias entre el tipo de trabajo en la dinámica "av. complicada" y "Avión"
6	Evaluación de la sesión. Contestar cuestionario 1.	<i>Describir</i> trabajo en equipo y lo relacionarán con su condición actual de trabajo.	3	15'	Hojas, lápices, cuestionario 1.	Análisis y conclusión por escrito del tema (cuestionario 1.)

- Silvino José Fritzen. 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Cantabria 1988. Editorial Sal Térrea

CONCEPTO TRABAJO EN EQUIPO.

Sesión 1.

💡 Introducción.

Objetivo: Conocerá el tema y objetivo del curso “trabajo en equipo”.

Actividades: Se dará exposición por parte del instructor sobre el objetivo y tema del curso.

Material: Pizarrón, videoprojector, presentación ppt (diapositivas 1-4 para entender los conceptos de trabajo en equipo).

Y manual del curso para cada participante.

87



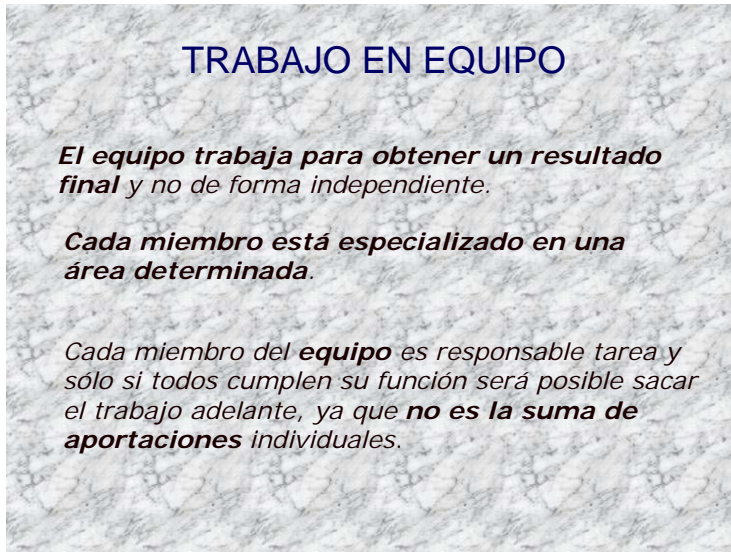
http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa5/trabajo_en_equipo_dos_es_mejor_que_uno/p5.htm



http://www.neumconsultores.com/img/sev_inves06.jpg

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO



88

El trabajo en equipo implica un *grupo de personas trabajando de manera coordinada* en la ejecución de un trabajo, para lograr una meta. Es un conjunto de personas fuertemente vinculadas que comparten ciertas reglas y responsabilidades entre sí para el logro de objetivos.

- El equipo trabaja para obtener un resultado final y no para que cada uno de sus miembros trabaje de forma independiente.
- Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta el trabajo el trabajo de los demás.
- Cada miembro del equipo, es responsable de una actividad o tarea y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el trabajo adelante.
- El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, *no forma un equipo*.

Ejemplo:

- Un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno responsable de su sector, no forman un equipo de trabajo.
- Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí forman un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones han de estar coordinadas.

∞

*En el trabajo en equipo se dan los siguientes aspectos: **Coordinación, Comunicación, Confianza, Compromiso.***

Coordinación: el grupo de personas, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Evaluación de la actividad: El instructor pedirá a los participantes que contesten en su manual las tres preguntas de la actividad 1.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

Dinámica de grupo.

AV. COMPLICADA

USOS:

- Mostrar la eficiencia del trabajo en equipo.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón amplio e iluminado para que los participantes trabajen eficientemente.
- Un pizarrón.
- Bolígrafos.
- Copia del texto “avenida complicada” para cada participante.
- Plumones para pizarrón.

DURACIÓN:

- 30 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Hasta treinta y cinco participantes.

DISPOSICIÓN DEL GRUPO:

- En equipos de cinco a siete personas.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

Versión larga

1. La tarea del grupo consiste en encontrar un método de trabajo que resuelva con eficiencia y rapidez el problema que propone el texto del anexo A “Av. Complicada”.
2. El orientador proporcionará el texto a cada uno de los participantes y leerá junto con ellos la información del anexo A. Les indicará que deben resolver el problema de forma individual en 15 minutos.
3. Al término del tiempo dado, formará subgrupos de 5 ó 6 participantes, a cada subgrupo entregará otra hoja del anexo A (con la información cara abajo).

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

Versión corta

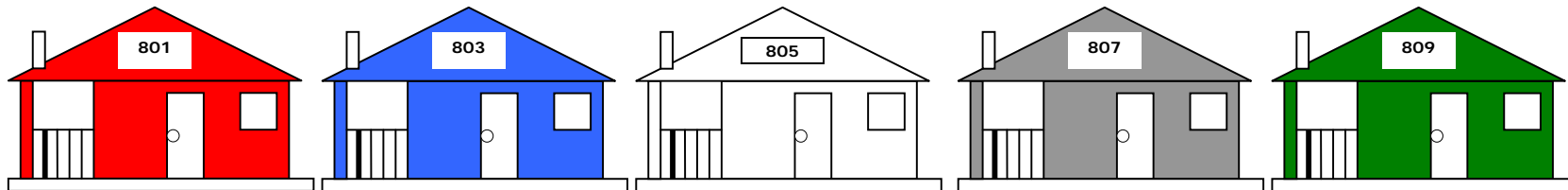
4. El orientador les indicará que tienen 10 minutos para trabajar en equipo y resolver el problema del texto.
5. Se les pedirá a los participantes que indiquen la respuesta correcta que tiene cada subgrupo y se anotará en el pizarrón.
6. Siguiendo las informaciones del texto, se presentará la solución correcta y ganará el equipo que haya terminado primero y con la respuesta correcta.
7. Evaluación: Se le pedirá a los participantes que comenten sus experiencias individuales y grupales. *Tiempo estimado: 10 min.*

Evaluación: Resultados del texto. “avenida complicada”

Solución:

AV. COMPLICADA

92



COLOR: Rojo
COCHE: Chevrolet
BEBIDA: Café
ANIMAL: Vaca
PROP: Mexicano

COLOR: Azul
COCHE: Cadillac
BEBIDA: Coca-Cola
ANIMAL: Caballo
PROP: Chileno

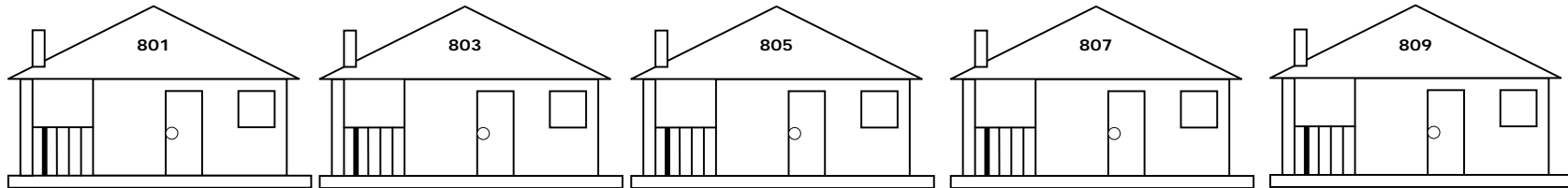
COLOR: Blanco u otro
COCHE: Volkswagen
BEBIDA: Pepsi-Cola
ANIMAL: Conejos
PROP: Brasileño

COLOR: Gris
COCHE: Ford
BEBIDA: Cerveza
ANIMAL: Cachorro
PROP: Argentino

COLOR: Verde
COCHE: Mercedes
BEBIDA: Whisky
ANIMAL: Gato
PROP: Peruano

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO



COLOR: _____	COLOR: _____	COLOR: _____	COLOR: _____	COLOR: _____
COCHE: _____	COCHE: _____	COCHE: _____	COCHE: _____	COCHE: _____
BEBIDA: _____	BEBIDA: _____	BEBIDA: _____	BEBIDA: _____	BEBIDA: _____
ANIMAL: _____	ANIMAL: _____	ANIMAL: _____	ANIMAL: _____	ANIMAL: _____
PROPIETARIO: _____	PROPIETARIO: _____	PROPIETARIO: _____	PROPIETARIO: _____	PROPIETARIO: _____

93

Información: En esta casa hay cinco casas numeradas: 801, 803, 805, 807 y 809, de izquierda a derecha. Cada casa se caracteriza por un color diferente, por un coche cada uno e una marca, por una bebida preferida y por un animal doméstico distinto en cada casa. Las informaciones que posibilitan la solución son:

- Las casas están localizadas en la misma avenida y en la misma acera.
- El mexicano vive en la casa roja.
- El peruano tiene un coche Mercedes.
- El argentino tiene un cachorro.
- El chileno bebe coca-cola.
- Los conejos están a la misma distancia del Cadillac que de la cerveza.
- El gato no bebe café ni habita en la casa azul.
- En la casa verde se bebe whisky.
- La vaca es vecina de la casa donde se bebe coca-cola.
- La casa verde tiene como vecina a su derecha la casa gris.
- El peruano y el argentino son vecinos.
- El propietario del volkswagen cría conejos.
- El chevrolet pertenece a la casa roja.
- Se bebe pepsi-cola en la tercera casa.
- El brasileño es vecino de la casa azul.
- El propietario del ford bebe cerveza.
- El propietario de la vaca es vecino del dueño del Cadillac.
- El propietario del chevrolet es vecino del dueño del Caballo.

*Hoja de trabajo.

CONCEPTO TRABAJO EN EQUIPO.

Sesión 1.

💡 Concepto trabajo en equipo.

Objetivo: Conocerá la definición de trabajo en equipo y grupo de trabajo

Actividades: Exposición por parte del instructor sobre las diferencias entre trabajo en equipo y grupo de trabajo.

Material: Pizarrón, videoprojector, presentación ppt. (diapositivas 5-9 para entender los conceptos).

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

94

El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el **grupo de trabajo** cada persona responde individualmente.

En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). **En el equipo de trabajo** cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).

En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que **en el equipo** es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

En el equipo de trabajo es fundamental la unión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el **grupo de trabajo**.

El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. **En el equipo de trabajo** en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

95

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

<i>El equipo de trabajo</i>	<i>El grupo de trabajo</i>
	
<ul style="list-style-type: none">• <i>Responde en su conjunto del trabajo realizado mientras</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>cada persona responde individualmente.</i>

Fuente: <http://www.tecnun.es/not2007/imag/iese/2g.jpg> <http://curvasrectas.files.wordpress.com/2007/11/examen.jpg>

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

El equipo de trabajo



- Cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto

El grupo de trabajo



- Los miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

El equipo de trabajo



- Es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación.

El grupo de trabajo



- Cada persona puede tener una manera particular de funcionar.

Fuente: <http://www.internetual.com.mx/llama/IMAG/4-construyendo%20el%20puente%20sob%20copy.jpg>
http://www.ets.udep.edu.pe/WEB_escuela/images/examen3.jpg

http://www.credimujer.org/uploads/pics/capacit_sala_computo_03.jpg
<http://www.juegosbolivarianos2005.gov.co/Fotos/Construyendo%20sueños.jpg>

Ejemplos:

Un equipo de fútbol es un **trabajo en equipo**, hay un coordinador y se integran especialistas de las áreas. En su desempeño no cuenta el buen trabajo individual de cada uno de ellos, sino la labor del equipo en su conjunto.

Un hospital los anestesistas forman un **grupo de trabajo**: realizan la misma actividad, tienen un jefe común (el jefe de sección), pero cada uno responde de su trabajo (la labor de un anestesista no depende de la de sus compañeros). Puede que un anestesista realice una labor fantástica mientras que el departamento en su conjunto sea un auténtico desastre.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

El equipo de trabajo



- **En el equipo de trabajo es fundamental la unión.**

El grupo de trabajo



- **No hay una estrecha colaboración entre sus miembros.**

Fuente: http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa5/trabajo_en_equipo_dos_es_mejor_que_uno/p5.htm
http://www.elpais.com/recorte/20070925elpepisoc_1/LCO340/Ies/clase_Educacion_Ciudadania.jpg

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

El equipo de trabajo



- **Las jerarquías se diluyen**

El grupo de trabajo



- **Se estructura por niveles jerárquicos.**

<http://www.kriterion.com.do/images/Liderazgo-8.jpg>
<http://207.249.140.110/dbContenido/14117.jpg>

97

Evaluación de la actividad: Dialogo de los participantes, se les pedirá que den ejemplos de las diferencias entre trabajo en equipo y grupo de trabajo y serán escritas en el manual del participante.

“Quien no hace sacrificios no logra beneficios”.
Marques

 **Dinámica de grupo.**

EL AVIÓN

USOS:

- Poner en común algunas conclusiones personales sobre un tema determinado.

RECURSOS MATERIALES:

- Papel, colores, y bolígrafos.

DURACION: Máximo 15 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Hasta 25 personas.

DESARROLLO:

Versión corta

- El orientador proporcionará una hoja de papel a cada participante así como lápiz y plumones.
- Se les indicará a los participantes que realicen un avión de papel y que para esta actividad se les dará 10 minutos, el diseño es a su criterio.
- Una vez terminada la actividad lanzarán su avión para ver si vuela como ellos tenían planeado

Versión larga

- Los participantes expresarán sus opiniones sobre el tema propuesto por el conductor de la dinámica en las alas de aviones de papel que tendrán que construir.
- Hecho esto, lo arrojarán hacia un compañero, que una vez que lo lea en silencio, volverá a arrojarlo a otro.
- De esta manera todos los miembros conocerán las opiniones de sus compañeros de forma dinámica, sencilla y divertida.

CONCEPTO TRABAJO EN EQUIPO.

Sesión 1.

🗣️ Retroalimentación de trabajo en equipo.

Objetivo: Los participantes mencionarán las experiencias vividas entre la dinámica “av. complicada” y “Avión”

Actividades: El instructor propiciará el diálogo sobre las experiencias vividas entre la dinámica “av. complicada” y “Avión”, haciendo énfasis entre las diferencias de trabajar en equipo y por grupos de trabajo.

Material: Pizarrón, plumones

Evaluación de la actividad: Dialogo, Participación: resaltar las diferencias entre el tipo de trabajo en la dinámica “av. complicada” y “Avión”

📄 Evaluación de la sesión.

Objetivo: Describir trabajo en equipo y lo relacionarán con su condición actual de trabajo

Actividades: El instructor proporcionará a los participantes el cuestionario 1, se les indicará que lo contesten y se recogerá.

Material: Hoja de trabajo (cuestionario 1) lápices,

Evaluación de la actividad: Análisis y conclusión por escrito del tema (cuestionario 1.)

Fecha: _____

INSTRUCCIONES: Contesta o subraya según sea el caso; para contestar las siguientes preguntas.

1. ¿Qué entiendes por *trabajo en equipo*?

2. ¿Qué entiendes por *grupo de trabajo*?

3. De acuerdo a tu actual puesto y forma de trabajo ¿Cómo consideras que trabajas?

- a. Trabajo en equipo b. Grupo de trabajo c. Ambos d. Ninguno

4. ¿Te gustaría *Trabajar en Equipo*?

- a. SI b. NO ¿Porqué? _____

5. ¿Qué consideras que hace falta para que logres *Trabajar en Equipo*?

**Agradezco tu sinceridad y participación.*

Hoja de trabajo.

100

LA COMUNICACIÓNSesión 2.

Objetivo General: Los participantes tomarán conciencia de la importancia de la comunicación y sus diferentes tipos.

Tiempo estimado: 2 horas

No.	Actividades	Objetivos	Nivel	Tiempo	Material	Evaluación
1	● Dinámica "comunicación frustrada"	Interpretar el significado de comunicación y analizar el significado de la comunicación adecuada.	2	25'	Pizarrón, plumones	Participación: ¿Cómo se transmitió el mensaje? Dialogo: ¿como fue el Sentir?
2	Definición de comunicación	Conocer el concepto de comunicación	3	10'	videoprojector, presentación ppt	Dialogo, Participación: Entender lo que es la comunicación.
3	● Dinámica "volar y sobrevivir"	Tomar conciencia de la importancia de nuestros diferentes órganos de los sentidos.	4	60'	Un salón amplio e iluminado, 20 tachuelas, papel cascarón, una cinta adhesiva, un cuchillo o navaja, una barrita de plastilina, una mascada. un paliacate, un cordón de 50 cm, una piedra, copia para cada participante el texto "volar y sobrevivir" lápices.	Participación y Dialogo: comentar experiencias, ¿cuál fue la forma en que se comunicaron?
4	Tipos de comunicación	Conocer los diferentes tipos de comunicación	4	15'	videoprojector, presentación ppt	Participación, Dialogo: Retroalimentación de las dinámicas anteriores.
5	Evaluación de la sesión	Identificar la adecuada comunicación	3	10'	Hojas del cuestionario 2, lápices.	Participación: Contestar cuestionario 2.

- Acevedo Ibáñez Alejandro. Aprender jugando. Tomo 1. 60 dinámicas vivenciales. Quinta Edición, Mexico 1985.

CURSO

Dinámica de grupo.

TRABAJO EN EQUIPO

Sesión 2

COMUNICACIÓN FRUSTRADA

USOS:

- Ayuda a tomar conciencia sobre las reacciones individuales ante el abuso sensorial.
- Explora la capacidad asertiva personal ante la frustración.

RECURSOS MATERIALES:

- Salón amplio e iluminado
- Algunos utensilios para producir ruidos
- Un documento de una o dos cuartillas escribiendo algún tema relacionado con el evento.

DURACIÓN: 30 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO: 16 personas

DISPOSICION DEL GRUPO: Libre

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- Este ejercicio está indicado para ser utilizado en eventos formativos después de que los grupos hayan desarrollado un fuerte sentimiento de unidad y de cohesión.

DESARROLLO:

- El orientador dice "Me gustaría un voluntario que desee probar su nivel de frustración"
- Se pide al voluntario que abandone el salón. El orientador le explica entonces a los demás que cuando el voluntario regrese, él le entregará un documento que describe un aspecto importante de lo que está tratando en el evento. Se le indicará que lo lea y lo asimile de tal manera que pueda reportar su contenido al grupo lo más completamente posible. Una vez que el voluntario regrese al salón se le dará un minuto para acomodarse. Después de ese tiempo comenzará a hacer ruido paulatinamente. En otras palabras, habrá que opacar al voluntario con el ruido que lo rodea. Se pide también que haya cierta plática entre los miembros del grupo. Deben mantener continuo y en volumen alto el ruido hasta que el orientador o el voluntario los pare.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

- Se le pide al voluntario que regrese al salón y se le explican sus instrucciones.
- Después de cinco minutos cuando le resulte evidente al orientador que el voluntario está muy frustrado, se para el ejercicio.
- El análisis de la situación del ejercicio debe darse inmediatamente después de finalizar el ruido.
- Durante el análisis del proceso el orientador hará hincapié en los siguientes puntos.
 - a) Con el voluntario-
 - ¿es normalmente capaz de relatar la mayoría de lo que lee? ¿Por qué?
 - ¿Cómo se sintió durante el ejercicio?
 - ¿cómo sobrepone sus sentimientos de enojo y frustración?
 - ¿Porque no pudo realizar su encargo?
 - ¿cuál evento distractor le molesto más?
 - b) Con el grupo-
 - ¿les molesto el ruido? ¿Por qué no? ¿Porque si?
 - ¿Cómo se sintieron en relación a sus roles?
 - ¿Cómo sobrepone ustedes sus sentimientos?
- Después de las conclusiones, el ejercicio puede ser repetido con un nuevo voluntario.

Evaluación de la actividad: Participación: ¿Cómo se transmitió el mensaje? Dialogo: ¿como fue el Sentir?

💡 **Definición de Comunicación.**

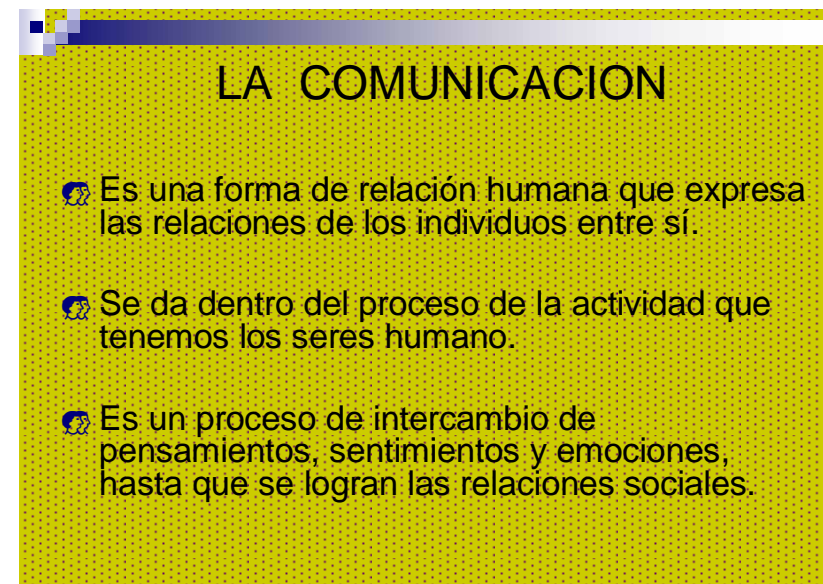
Sesión 2

Objetivo: Conocer el concepto de comunicación

Actividades: El propiciará el dialogo de la vivencia que tuvieron en la dinámica comunicación frustrada, posteriormente se dará una exposición por parte del instructor sobre el concepto de comunicación.

Material: videoprojector, presentación ppt. (diapositivas 10-12 para entender los conceptos).

104



CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo exige ante todo coordinación y esto sólo se logra con una comunicación fluida entre sus miembros.

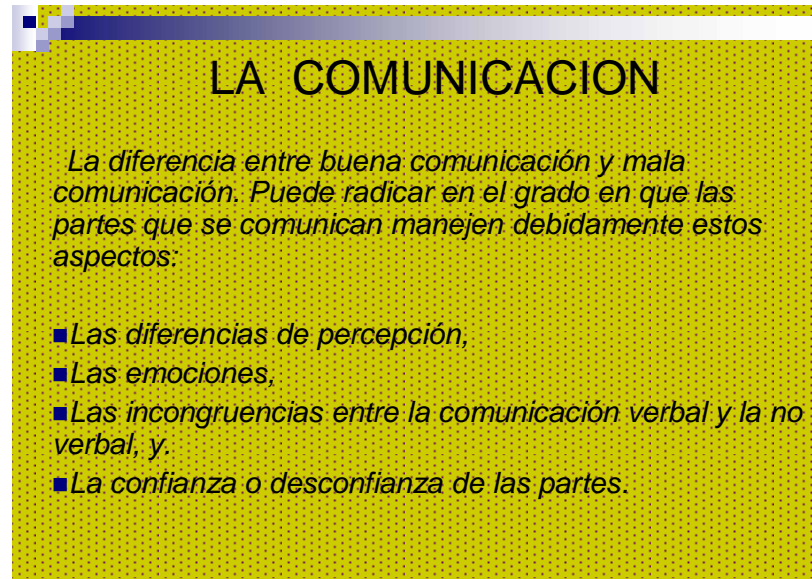
La comunicación debe darse en las direcciones:

- De arriba hacia abajo (es decir, del jefe hacia sus colaboradores).
- De abajo hacia arriba (de los colaboradores hacia el jefe).
- Horizontalmente (directamente entre los colaboradores).

Cuando se mantienen reuniones periódicas, es una buena oportunidad de generar la comunicación dentro del equipo.

Una comunicación fluida entre los integrantes del equipo se favorece cuando existe una buena relación de trabajo e incluso personal entre ellos.

105



LA COMUNICACION

La diferencia entre buena comunicación y mala comunicación. Puede radicar en el grado en que las partes que se comunican manejen debidamente estos aspectos:

- *Las diferencias de percepción,*
- *Las emociones,*
- *Las incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal, y,*
- *La confianza o desconfianza de las partes.*

Debido a que una de las principales causas de fracaso en los equipos de trabajo es la mala comunicación es importante recordar que:

- No se trata de que los miembros del equipo tengan que ser necesariamente amigos íntimos, pero sí que exista una relación cordial entre ellos.
- También el equipo debe preocuparse por conservar una comunicación fluida con el resto de la organización.
- El equipo no puede vivir ignorando a la organización, tiene que involucrarse con ella. Además, el equipo necesitará con toda seguridad información generada dentro de la organización por lo que tendrá que instalar los medios oportunos para captar la información.

106

Evaluación de la actividad: Participación: entender lo que es la comunicación.

Objetivo: Tomar conciencia de la importancia de nuestros diferentes órganos de los sentidos

Actividades: El instructor aplicará la dinámica “volar y sobrevivir”.

Material: Un salón amplio e iluminado, 20 tachuelas, papel cascarón, una cinta adhesiva, un cuchillo o navaja, una barrita de plastilina, una mascada, un paliacate, un cordón de 50 cm, una piedra, hojas de instrucciones para los equipos

VOLAR Y SOBREVIVIR

USOS:

- Observar la habilidad y creatividad de cada sujeto tanto individualmente como en grupo.
- Observar como se da la comunicación entre los sujetos del equipo.
- Obtener conciencia de la importancia de nuestros diferentes órganos de los sentidos.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón amplio e iluminado.
- 20 tachuelas.
- Papel cascarón.
- Una cinta adhesiva.
- Un cuchillo o navaja.
- Una barrita de plastilina.
- Una mascada.
- Un paliacate.
- Un cordón de 50 cm.
- Una piedra.
- Hojas de instrucciones para los equipos.

DURACIÓN: 90 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.

DISPOSICIÓN DEL GRUPO: En equipos de 8 a 10 personas.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS: Las instrucciones se les darán a todos los equipos al mismo tiempo.

DESARROLLO:

- Se reparten las instrucciones a cada equipo.
- Realizado el ejercicio, el grupo discute con el objetivo de analizar la creatividad, la comunicación y la importancia de los sentidos.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

INSTRUCCIONES PARA LOS EQUIPOS.

En cada equipo se designará un piloto y un copiloto. Cada equipo tiene un avión para manejar. Por ejemplo:

Equipo No. 1. Air France (Conorde)

Equipo No. 2. Panamerican (Boeing 707)

Equipo No. 3. Mexicana de Aviación (Boeing 747)

Equipo No. 4. British Airways (DC-10)

Equipo No. 5. Alitalia (DC-8)

Equipo No. 6. Japan Airlines (Boeing 742)

Equipo No. 7. Lear jet (Particular de Israel)

Equipo No. 8. Commander jet (particular de Brasil)

Los jefes les informan que el día de mañana se llevará a cabo una asamblea en Rusia, en la cual se discutirá el porque los ciudadanos de los Estados Unidos no permiten la entrada del Concorde a su país. Los pasajeros que llevarán serán el presidente y todo su gabinete; la salida se efectuará en unos minutos más.

108

Los aviones han despegado ya, cada uno desde el aeropuerto que le corresponde. Lleván aproximadamente dos horas de vuelo y las máquinas de cada avión empiezan a fallar. Sin poderlo evitar, el avión se va de picada y se estrella (cada avión en diferente región).

Por un momento, tanto el piloto como el copiloto pierden el sentido, pero al recuperarse se dan cuenta de que son los únicos sobrevivientes, pero que han quedado lesionados. El piloto ha quedado siego, el copiloto ha quedado mudo y ha perdido los dos brazos (en este momento se vendan los ojos a los pilotos y se amordazan y se les amarran la manos a los copilotos). Han pasado tres días ya y no han bebido una sola gota de agua y no han cesado de caminar, están a punto de desfallecer de sed cuando por fin encuentran agua. Se sabe que en este momento pueden saciar su sed pero no saben cuanto tiempo estarán caminando hasta llegar a algún lugar en el que haya gente, por consiguiente tienen que buscar la manera de hacer un recipiente en donde podrán llevar el agua durante too su camino.

En estos momentos se estarán colocando algunas cosas que les puedan servir para elaborar su vasija y que supuestamente serán objetos encontrados en el campo en el que están: material cortante, púas o espinas, madera, etc. Cada equipo se sentará en el suelo a elaborar su vasija.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES:

- Se les dará el antecedente de la práctica y se les pide que observen como interactúan los sujetos.
- Cada equipo estará sentado por separado ya que se supone que lo anterior aconteció en lugares separados.
- Se prohíbe que los sujetos se quiten las mascaradas y los amarres que se les hicieron.
- No hay límite de tiempo, pero para procurar que los sujetos trabajen lo más rápido posible, se les dice que pronto caerá la noche y así no podrán seguir trabajando.

Evaluación de la actividad: Participación y Dialogo: comentar experiencias, ¿cuál fue la forma en que se comunicaron?

🗣️ **Tipos de comunicación.**

Objetivo: Conocer los diferentes tipos de comunicación

Actividades: Se dará una exposición por parte del instructor sobre los tipos de comunicación, el instructor preguntará a los participantes que mensaje es el que reciben con las diapositivas, reconociendo los diferentes tipos de comunicación. Al final de la exposición se hará una retroalimentación de las vivencias manifestadas en la dinámica “volar y sobrevivir”. Posteriormente se le pedirá al participante que resuelva la actividad 4 de su manual.

Material: videoprojector, presentación ppt. (diapositivas 13-19 para entender los conceptos).

110

TIPOS DE COMUNICACION

Escrita:

- Por ejemplo, la correspondencia por carta.

Oral:

- Por ejemplo, cuando conversamos.

Visual:

- Por ejemplo, comerciales y anuncios.

Acústica:

- Por ejemplo, la sirena de la ambulancia.

Gestual:

- Por ejemplo, los gestos que utilizamos a diario.

TIPOS DE COMUNICACION

Visual



14

TIPOS DE COMUNICACION



Visual



símbolos



TIPOS DE COMUNICACION

Campanas de una iglesia: Anuncian que la Misa va a comenzar.

Sirena de una ambulancia: Avisa que le abran paso porque hay una persona que requiere ayuda médica.

Alarma de un banco o negocio: Que se está efectuando un robo.

Acústica

111

La **diferencia** entre buena comunicación y mala comunicación.

Puede radicar en el grado en que las partes que se comunican manejen debidamente estos aspectos:

- Las diferencias de cómo percibimos las cosas,
- Las emociones,
- Las incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal y la confianza o desconfianza de las partes

TIPOS DE COMUNICACION

Sirena de un carro patrulla policial: Avisa que le abran paso porque necesitan trasladarse urgentemente hacia determinado lugar.

Teléfono sonando: Que alguien nos llama.

Acústica

TIPOS DE COMUNICACION

Lamentos. Expresan dolor, angustia o desesperación.

Carcajadas: Que un chiste o algo gracioso provocó no una risa sino una carcajada.

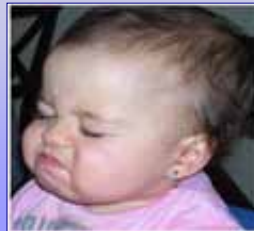
Timbre de una casa. Que hay alguien en la puerta de nuestra esperando que le atendamos.

Acústica

112

TIPOS DE COMUNICACION

Gestual



<http://www.igooh.com.ar/ImgsNotas/6963.jpg>

<http://schlange.files.wordpress.com/2007/04/bebes.jpg>

<http://www.igooh.com.ar/ImgsNotas/6963.jpg>

<http://www.fmmeducacion.com.ar/Historia/Irak2003/bebes.jpg>

http://www.iemonline.org/nuevas-fotos/preescolar/a_lenguaje.jpg

La comunicación adecuada es cuando existe mucha comunicación dentro del equipo, la atmósfera de trabajo es de cordialidad, de respeto. Existe unión dentro del equipo, surge un sentimiento de compromiso

“No hagas ni digas lo que no puedes repetir públicamente”.
Décio Valente

Evaluación de la actividad: Participación, Dialogo: Retroalimentación de las dinámicas anteriores.

113

 **Evaluación de la sesión 2.**

Objetivo: Identificar la adecuada comunicación

Actividades: El instructor proporcionará el cuestionario 2 para resolver y lo recogerá.

Material: cuestionario 2, lápices.

Fecha: _____

INSTRUCCIONES: Contesta o subraya según sea el caso; para contestar las siguientes preguntas.

1. ¿Qué entiendes por *comunicación*?

2. ¿Cuáles son las diferentes *formas* en las que nos podemos *comunicar*?

3. ¿Consideras que hay *comunicación* en tu equipo de trabajo?

a. SI b. NO ¿Porqué? _____

4. ¿Cómo consideras la Comunicación que actualmente se da en tu equipo de trabajo?

a. Adecuada b. Buena c. Mala d. Pésima e. No hay comunicación.

5. ¿Qué consideras que hace falta para que se logre una *Comunicación Adecuada*?

Hoja de trabajo

**Agradezco tu sinceridad y participación*

COMPETENCIAS PERSONALES.Sesión 3.**Objetivo General:** Analizar la toma de decisiones intergrupales en una situación de competencia.*Tiempo estimado:* 2 horas

115

No.	Actividades	Objetivos	Nivel	Tiempo	Material	Evaluación
1	• Dinámica hombre lego	Reconocer el sentido de competencia entre los participantes	3	45'	48 bloques tipo lego: 11 ocho rojos, 12 ocho blancos, 3 seis blanco, 2 seis blancos, 6 cuatros rojos, 6 cuatros blancos, 3 dos rojos, 3 dos blancos, 1 clavija roja, 1 clavija blanca. Mesa amplia	Participación: Como se realizo la construcción del hombre lego (bloques)
2	Concepto de competencia	Conocer que es competencia	2	15'	videoprojector, presentación ppt	Dialogo, Participación: Entender lo que es la competencia
3	• Dinámica lectura de Sally	Analizar el comportamiento en las relaciones interpersonales	3	35'	Copia para cada participante el texto "Sally" lápices, Pizarrón, plumones	Participación y Dialogo con las preguntas de la dinámica.
4	Retroalimentación de competencias y relaciones interpersonales	Mencionará las experiencias vividas en las dinámicas anteriores	3	10'	Pizarrón, plumones.	Participación, Dialogo: Entender la importancia de las relaciones interpersonales y las competencias dentro de un equipo
5	Evaluación de la sesión Test ¿Escuchar es parte importante?	Reconocer que escuchar es importante para la toma de decisiones y comportamiento intergrupales	3	10'	TEST ¿ESCUCHAR ES PARTE IMPORTANTE? Hojas, plumones, lapices	Participación: contestar el test

- Kölher Pelaez Margarita, *Comunicación y liderazgo para jóvenes un enfoque constructivista y por competencias*. Grupo editorial éxodo, México 2008.

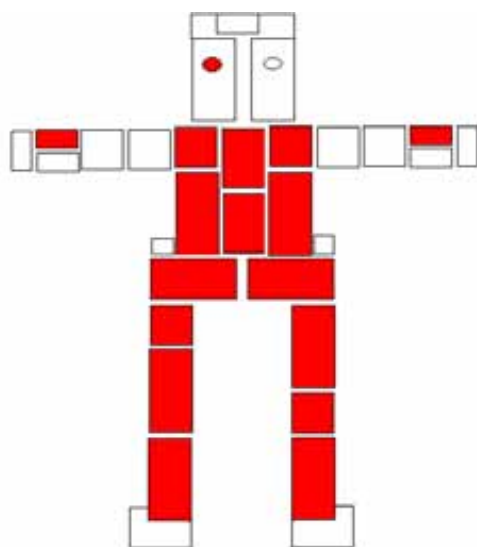
 **Dinámica.**

Objetivo: Reconocer el sentido de competencia entre los participantes

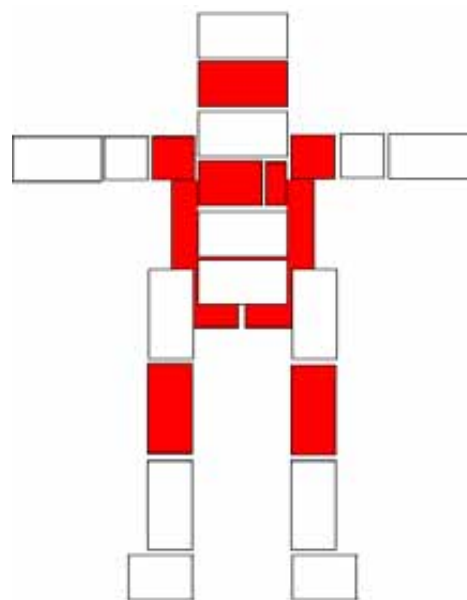
Actividades: El instructor aplicará la dinámica “Hombre lego”, antes de la dinámica se tiene que haber ensamblado un hombre lego para ser utilizado como ejemplo (ver las figuras)

Material: mesa amplia, dos juegos de 48 bloques tipo lego, (cada juego con 11 ocho rojos, 12 ocho blancos, 3 seis blanco, 2 seis blancos, 6 cuatros rojos, 6 cuatros blancos, 3 dos rojos, 3 dos blancos, 1 clavija roja, 1 clavija blanca)

116



Vista Frontal



Vista Posterior

CURSO

HOMBRE LEGO.

TRABAJO EN EQUIPO

USOS:

- Medir el grado de competencia que se da en un grupo.
- Analizar los recursos que se desperdician cuando se compete tanto individualmente como en grupo existiendo la posibilidad de cooperación.

RECURSOS MATERIALES:

- 48 bloques tipo lego: 11 ocho rojos, 12 ocho blancos, 3 seis blanco, 2 seis blancos, 6 cuatros rojos, 6 cuatros blancos, 3 dos rojos, 3 dos blancos, 1 clavija roja, 1 clavija blanca.
- Un salón grane iluminado y con mesas de trabajo.

DURACIÓN: Se dispondrá el tiempo necesario para que cada equipo construya se figura.

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.

DISPOSICION DEL GRUPO.

- En equipos de cinco a ocho personas.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- Los participantes podrán emplear el tiempo que deseen para ensamblar las piezas.
- Pueden trabajar conjuntamente.

DESARROLLO:

- Únicamente una persona puede levantarse de la mesa en un momento dado, para ir a mirar el modelo de muestra no puede ser manipulado en forma alguna. Las piezas del modelo no pueden ser retiradas de la mesa sobre la que se está trabajando.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

- Hasta que el participante este listo para empezar el ensamblaje, no se puede intercambiar piezas, ni juntar os de ellas. Las piezas deberán permanecer al frente de cada persona y pueden ser manipuladas por esa misma persona; pero no deben unirse ni alinearse en ninguna forma de arreglo ordenado.
- Cuando el equipo esté listo para empezar el ensamblaje, debe avisar al observador en tal forma que él pueda anotar el tiempo.
- Cuando se termina el ensamblaje el observador anota el tiempo que este tome. No les dirá el tiempo hasta que todos los equipos hayan terminado.
- Si el coordinador encuentra un error cuando el ensamblaje esté ya completo, advertirá al equipo que el modelo no está correcto, pero no les dirá cuales fueron los errores. El observador comenzará a marcar el tiempo e nuevo y se lo añadirá al tiempo anterior.
- Hay que recordar que se dispone de todo el tiempo que se quiera para prepararse en conjunto para el ensamblaje, pero hay que hacer saber al observador cuando estén listos para empezar a hacerlo.
- Al finalizar el ejercicio se discutirá en el grupo los sentimientos que tuvieron los participantes de cada equipo.
- Los observadores darán sus puntos de vista sobre cada equipo.

118

Evaluación de la actividad: Participación: Como se realizo la construcción del hombre lego (bloques)

CURSO

🗨️ Concepto de competencia.

TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo: Conocer que es competencia

Actividades: Se dará una exposición por parte del instructor sobre el concepto de competencia.

Material: videoprojector, presentación ppt (diapositivas 20-26)

119



*Las competencias son cualidades **que debe presentar un miembro de un equipo de trabajo**, y el jefe de equipo debe tratar de potenciar esas características de cada colaborador.*

Hay que tener presente que **el éxito de un equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual de cada uno de sus miembros sino de la coordinación de sus actividades, del saber apoyarse unos a otros.**

Ocurre igual que en un equipo de fútbol donde el jugador debe anteponer el trabajo de equipo a su propio lucimiento personal.

120

Competencias

Las competencias son cualidades **que debe presentar un miembro de un equipo de trabajo**, y el jefe de equipo debe tratar de potenciar esas características de cada colaborador.



Competencias

Espíritu de equipo: debe dejar atrás su individualismo.

Trabajador: Dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas.



<http://javirodriguez.es/wp-content/uploads/2006/09/competencia.jpg>

TIPOS DE COMPETENCIAS

- **Espíritu de equipo:** debe dejar atrás su individualismo (algo que no resulta fácil) y anteponer el interés del equipo.
- **Colaborador:** debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros. No sólo cuando un compañero lo requiera, sino que debe estar atento a detectar posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo.

Competencias



Colaborador: Debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros.

Respetuoso: tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros.

Competencias



Buen carácter: una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo.

Leal: Sus compañeros deben ver en él a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.

Fuente: <http://www.kriterion.com.do/images/Liderazgo-9.jpg>
<http://www.nueva-acropolis.es/anuario2006/thumb/OINAHON-2006-02.jpg>

- **Respetuoso:** tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros. Debe saber defender sus puntos de vista con firmeza pero sin menospreciar otras opiniones, manteniendo un trato exquisito, especialmente en los momentos de tensión y ante los fallos ajenos.

CURSO

- **Buen carácter:** una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos.
- **Leal:** con la verdad por delante, sin segundas intenciones, cumpliendo su palabra, sin tratar de anteponer su beneficio personal al de los demás. Sus compañeros deben ver en él a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.

TRABAJO EN EQUIPO

Competencias



Asume responsabilidades:

Acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas.

Inconformista: *busca permanentemente mejorar.*

Fuente: <http://www.atletismoenmexico.com/sond06/imagenesond06/Medellin.jpg>

- **Asume responsabilidades:** acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas. Cuando hay que dar la cara la da y cuando algo falla el acepta su parte de culpa.

CURSO

- **Trabajador:** ejemplo de dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas; una persona que no intenta quitarse de en medio para que el trabajo recaiga en otro compañero.
- **Inconformista:** busca permanentemente mejorar, tanto en su desempeño individual como en el del equipo, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más.

TRABAJO EN EQUIPO

No sólo debe manifestar este espíritu de equipo sino que tiene que intentar contarlo al resto de compañeros

Las relaciones humanas son de los elementos más complejos con los que tendremos que lidiar, desde el día que nacimos hasta nuestra muerte. Es imposible poder sobrevivir sin interactuar con los demás y la calidad de nuestra travesía por la vida depende en gran medida de la calidad de estas interacciones que tengamos.

Todo lo que sucede o lo que nos sucede depende e involucra a otras personas. Por lo tanto existe una “conexión” que nos une con lo demás. Pero depende de nosotros determinar el alcance y calidad de esta red de personas con las que interactuamos y que tienen la capacidad para influir directamente en nuestra vida.

Evaluación de la actividad: Dialogo, Participación: Entender lo que es la competencia

*“No importa cuantos pasos dio hacia atrás.
Importa cuantos pasos va a dar hacia delante”.*
Décio Melhem

 **Dinámica “Sally”.**

Objetivo: Analizar el comportamiento en las relaciones interpersonales.

Actividades: El instructor proporcionará la lectura “Sally” a los participantes, posteriormente entregará el cuestionario Sally y lo recopilará una vez contestado.

Material: Copia para cada participante el texto “Sally” lápices, Pizarrón, plumones

Evaluación de la actividad: Participación y con las preguntas de la dinámica.

SALLY

INSTRUCCIONES: Lee con calma y atención el siguiente texto.

Sally tenía a mucho orgullo tratar de la misma manera a todas las personas, sin hacer distinción alguna, cualquiera que fuera el sitio donde estuviera o la persona con la que tratara.

Cuando comenzó a trabajar a prueba en una fábrica como secretaria, Sally conservaba sus despreocupados modales, lo mismo que su forma estrafalaria de vestir. A todos los llamaba por su nombre de pila, cuando bien les iba, y de tú o les inventaba un apodo, si se le ocurría uno, que en su opinión le pareciera gracioso. Por ejemplo, al señor Agapito, uno de los empleados más veteranos, lo llamaba Don Aga el peto. Ella no temía cuando le reclamaban porque ofendía. Sally decía que su intención no era la de ofender o de faltar al respeto, simplemente le parecía gracioso y divertido.

125

Sally tenía otro mal hábito, el de expresarse con palabras altisonantes, cosa que molestaba a muchos de sus compañeros. A sus amigas, siempre que estaban solas, les parecía que lo que hacía y decía era divertido; pero cuando estaba otra persona, trataban rápidamente de alejarse de ella. Sally no se daba cuenta de esto último, quedándose con la idea de que lo que hacía y decía era gracioso y que en todas partes le iba a ser gracioso a todos.

Antes de que terminara el período de prueba de Sally, Elena Pérez, la jefa de personal, le llamó la atención acerca de su forma de comportarse y del lenguaje vulgar que empleaba en la oficina. La señora Pérez le hizo ver que ella no trataba a los demás con el debido respeto. Que no tenía queja de su trabajo, pero sí de su forma de ser con los demás.

"No sé de qué me estás hablando, él" - le respondió Sally.

"Yo acostumbro tratar a todas como amigos y como me tratan a mí. ¿Acaso hay algo de malo en eso?"

"Aquí hablo como lo hago en cualquier parte y mi forma de ser y de vestir les gusta mucho a todos mis compañeros; las mujeres me tienen envidia porque yo soy atractiva y todos quieren salir conmigo, por eso algunas hablan mal de mí y me desean el mal".

INSTRUCCIONES: Marca y contesta las preguntas según corresponda, con respecto al tema de Sally.

1. ¿La actitud de Sally es correcta?

SI NO ¿Por qué? _____

2. ¿Es verdad lo que Sally cree que piensan los demás sobre ella?

SI NO ¿Por qué? _____

3. ¿Cómo crees que deba comportarse Sally con los demás?

¿Por qué? _____

126

🗣️ **Retroalimentación de competencias y relaciones interpersonales.**

Objetivo: Mencionará las experiencias vividas en las dinámicas anteriores

Actividades: El instructor propiciará el dialogo para comentar sobre las experiencias vividas en las dinámicas “hombre lego” y “Sally”, resaltando la importancia que tienen relaciones interpersonales y las competencias dentro del trabajo en equipo. El instructor se puede apoyar de las diapositivas del tema.

Material: Pizarrón, plumones. (diapositivas 27-30 para entender los conceptos).

Evaluación de la actividad: Participación, Dialogo: Entender la importancia de las relaciones interpersonales y las competencias dentro de un equipo

127

Relaciones Interpersonales

Son de los *elementos* más complejos con los que tendremos que lidiar, *desde el día que nacimos* hasta nuestra muerte.



Es imposible sobrevivir sin interactuar con los demás.

Relaciones Interpersonales

➤ Existe una “*conexión*” que nos une con lo demás.



➤ La **calidad** de esta red depende de la capacidad para influir directamente en su vida y que influyan en la nuestra.



Relaciones Interpersonales


Composición del grupo: Preferentemente de personas entregadas y que sabe trabajar en grupo.







Es importante **contar dentro del equipo con gente que genere buen ambiente, gente positiva, colaboradora, generosa.**

Relaciones Interpersonales

Persona con buenas relaciones sociales  No competitivo  Mal equipo

Persona con un carácter complicado.  competitivo  Mal equipo

Persona conflictiva  No competitivo  Mal equipo

Persona con buenas relaciones sociales  competitivo  Buen equipo

128

Evaluación de la sesión.

Objetivo: Reconocer que escuchar es importante para la toma de decisiones y comportamiento intergrupales

Actividades: El instructor aplicará el test y recopilará la información.

Material: TEST ¿ESCUCHAR ES PARTE IMPORTANTE? Hojas, plumones, lápices

Evaluación de la actividad: Participación: contestar el test

TEST ¿ESCUCHAR ES PARTE IMPORTANTE?

RESPUESTAS CORRECTAS				
1 A	4 C	7 B	10 C	13 B
2 B	5 B	8 A	11 B	14 C
3 B	6 A	9 A	12 A	15 A

TEST ¿ESCUCHAR ES PARTE IMPORTANTE?

Fecha: _____

1. . Muy seguido trato de escuchar varias conversaciones al mismo tiempo
a. No b. Si c. Más o menos
2. Me agrada que las personas me den sólo los hechos y después me dejen llegar a mis propias conclusiones
a. No b. Si c. Más o menos
3. Ocasionalmente finjo que pongo atención a las personas
a. No b. Si c. Más o menos
4. Me considero buen juez de las comunicaciones no verbales
a. No b. Si c. Más o menos
5. Por lo general sé lo que la otra persona va a decir antes de que lo diga
a. No b. Si c. Más o menos
6. Suelo terminar las conversaciones que no me interesan desviando mi atención del orador
a. No b. Si c. Más o menos
7. Con frecuencia asiento con la cabeza, frunzo el ceño o hago alguna otra cosa para hacerle saber al orador cómo me siento acerca de lo que está diciendo
a. No b. Si c. Más o menos
8. Casi siempre respondo de inmediato cuando alguien ha terminado de hablar
a. No b. Si c. Más o menos

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

9. Evalúo lo que se está diciendo, mientras se dice
a. No b. Si c. Más o menos
10. Es común que formule una respuesta mientras la otra persona continúa hablando
a. No b. Si c. Más o menos
11. El estilo del orador a menudo me distrae de escuchar el contenido
a. No b. Si c. Más o menos
12. Suelo pedir a la gente que aclare lo que ha dicho en lugar de adivinar el significado
a. No b. Si c. Más o menos
13. Hago un esfuerzo para entender el punto de vista de la otra persona
a. No b. Si c. Más o menos
14. A menudo escucho lo que espero oír, en lugar de lo que se dice
a. No b. Si c. Más o menos
15. La mayoría de las personas siente que he entendido sus puntos de vista, a pesar de que hayamos estado en desacuerdo
a. No b. Si c. Más o menos

130

*Hoja de trabajo

**Agradezco tu sinceridad y participación*

ROLES.

Objetivo General: Los participantes analizarán y diferenciarán los diferentes tipos de roles y liderazgo.

Tiempo estimado: 2 horas

131

No.	Actividades	Objetivos	Nivel	Tiempo	Material	Evaluación
1	• Dinámica "Destrucción y Construcción del mundo".	Analizar diferentes tipos de liderazgo y roles	2	60'	Hojas, lápices, Pizarrón, plumones. Papeles con personalidades a sortear	Participación y Dialogo: ¿Cuáles fueron los sentimientos que se presentaron?
2	Comprensión de roles	Conocer diferentes tipos de roles.	2	10'	videoprojector, presentación ppt	Participación: ejemplificar los roles que los participantes tienen en su equipo.
3	• Dinámica "Cualidades de un líder democrático".	Conocer y valorar las cualidades de un líder democrático	3	30'	Copia para cada participante el texto "un líder democrático" lápices, Pizarrón, plumones.	Resultados de "las cualidades de un líder democrático"
4	Las características de liderazgo	Identificar las cualidades de liderazgo	4	10'	videoprojector, presentación ppt	Participación: Distinguir las características de un líder
5	Evaluación de la sesión	Diferenciar los roles.	3	10'	Lápices Manual del participante	Diferenciar en su manual los diferentes tipos de roles.

- Acevedo Ibáñez Alejandro. *Aprender jugando*. Tomo 1. 60 dinámicas vivenciales. Quinta Edición, Mexico 1985



Dinámica.

DESTRUCCION Y CONSTRUCCION DEL MUNDO

USOS:

- Lograr una interrelación de diferentes sistemas de valores.
- Analizar diferentes tipos de liderazgo.
- Analizar la creatividad de los participantes

RECURSOS MATERIALES: Un salón amplio e iluminado para que el grupo trabaje con cierta independencia

DURACIÓN: 60 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO: En equipos de 8 a 10 personas

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS: El instructor lee el siguiente mensaje:

“Una inmensa catástrofe ha asolado la tierra. Dentro de 30 minutos del globo terráqueo estará destruido por completo. De la inmensa multitud de sus habitantes tan solo restan 9 personas. Una nave espacial que nada más cuenta con capacidad para cinco plazas que espera para transportar a los sobrevivientes a un lejano planeta donde podrán iniciar una nueva civilización La tarea del grupo consiste en terminar dentro del tiempo señalado quienes ocuparan los únicos lugares disponibles y porque”

- Se forman los grupos mínimo de 8 personas *(Los papeles se sortean)

- | | | | |
|-----------------|---------------|--------------------------|-----------------|
| ➤ un sacerdote, | ➤ un policía, | ➤ una esposa embarazada, | ➤ un agricultor |
| ➤ un juez, | ➤ un esposo, | ➤ una vedette | ➤ una maestra |
| | | ➤ un estudiante | |

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

DESARROLLO:

- Se distribuyen al grupo en equipos de 8 personas.
- Después de leído el mensaje, se supone que la nave ha llegado a su destino. El trabajo de los ocupantes es decidir cómo van a vivir.
- Los que permanecen en la tierra descubren que no va a desaparecer y deben decidir cómo van a vivir en adelante

133

Evaluación de la actividad: Participación y Dialogo: ¿Cuáles fueron los sentimientos que se presentaron?

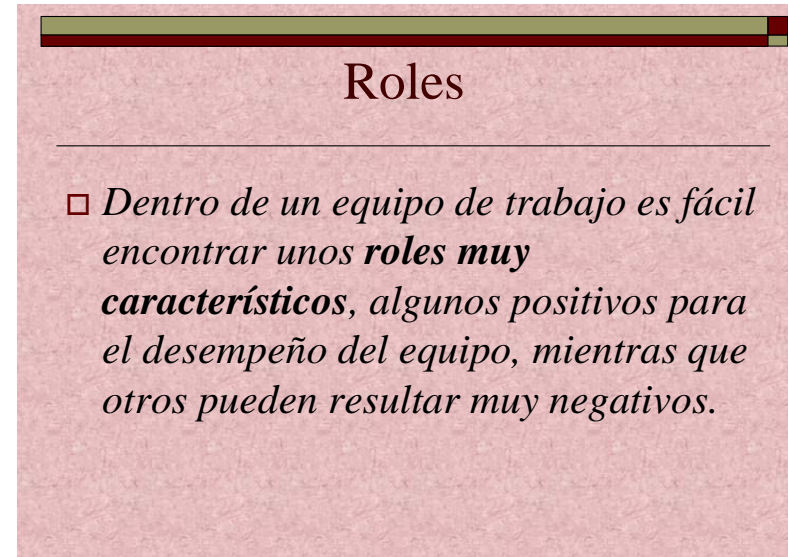
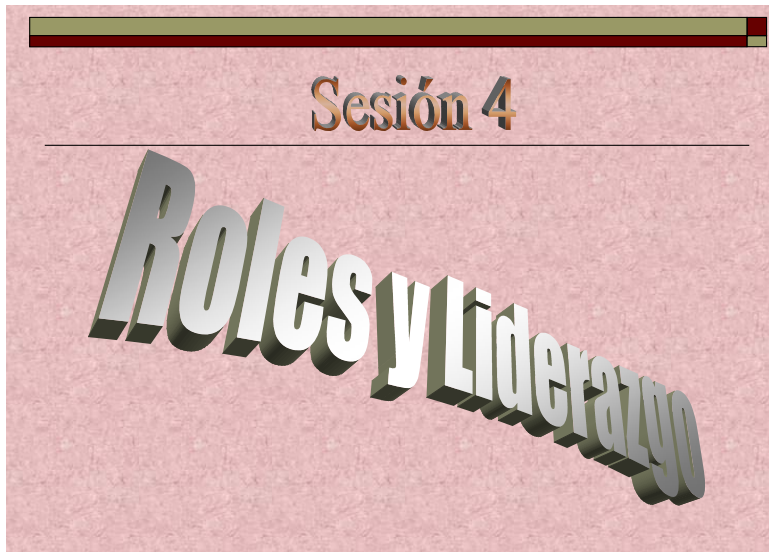
🗨️ **Comprensión de roles.**

Objetivo: Conocer diferentes tipos de roles.

Actividades: Se dará una exposición por parte del instructor sobre los tipos de roles.

Material: videoprojector, presentación ppt. (diapositivas 31-36 para entender los conceptos).

134



Roles

El crítico: es una persona destructiva, todo le parece mal pero no aporta soluciones; los compañeros son unos inútiles a diferencia de él que es perfecto.



El incompetente: Los cometidos asignados superan claramente sus capacidades. Por no reconocer sus limitaciones irá asumiendo nuevas responsabilidades que no sabrá realizar.



135

Dentro de un equipo de trabajo es fácil encontrar unos **roles** muy característicos, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos.

- | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|--------------------------|
| ☺ <i>El crítico:</i> | ☺ <i>El gracioso:</i> | ☺ <i>El listillo:</i> | ☺ <i>El reservado:</i> |
| ☺ <i>El incompetente:</i> | ☺ <i>El bocazas:</i> | ☺ <i>La persona positiva:</i> | ☺ <i>El organizador.</i> |

Colaborador: Una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros. Ofrece apoyo cuando se necesita.

Respetuoso: tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros.

Buen carácter: una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuye a crear un buen ambiente de trabajo.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

Leal: con la verdad por delante, sin segundas intenciones, cumpliendo su palabra, confiable..

Asume responsabilidades: **acepta sus obligaciones** y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas.

Trabajador: ejemplo de dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas; ni intenta que recaiga en otro compañero.

Creciente: Siempre en busca de crecimiento permanente, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más.

136

Roles

El gracioso: Sus aportaciones profesionales suelen ser muy discretas pero puede relajar el ambiente, A veces puede llegar a ser un poco molesto.



El bocazas: nunca está callado, discute aunque no entienda del tema, dificulta y alarga las reuniones, interrumpe permanentemente, impide que la gente se concentre en la tarea.



Roles

El listillo: él lo sabe todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media, si bien un tipo de conocimiento muy superficial, muy poco sólido.



La persona positiva: empuja hacia delante, busca el éxito del equipo y contagia su entusiasmo al resto de los compañeros.



Roles

***El reservado:** le cuesta participar o simplemente. Si consigue romper esa barrera inicial puede ser un gran activo para el equipo, si no su aportación será muy reducida.*



***El organizador.** Siempre preocupado porque las cosas funcionen, que se vaya avanzando, que se vayan superando las dificultades, que no se pierda el tiempo.*



Evaluación de la actividad: Participación: ejemplificar los roles que los participantes tienen en su equipo.

SOLUCIÓN

- | | |
|--|----------------------------|
| 1. Sabe que hacer sin perder la tranquilidad. Todos pueden confiar en él en cualquier emergencia. | (8) Optimista |
| 2. Nadie se siente marginado o rechazado por él. Al contrario, sabe actuar de tal manera que todos y cada uno se sienten importantes y necesarios para el grupo. | (16) Democrático |
| 3. Se interesa por el bien del grupo. No usa al grupo para intereses propios. | (1) Seguro |
| 4. Siempre esta dispuesto a atender. | (12) Eficaz |
| 5. Se mantiene sereno en los debates, pero no permite abandonar el deber, de lo que hay que hacer. | (15) Animoso |
| 6. Distingue muy bien entre lo verdadero y lo falso, entre lo profundo y lo superficial, entre lo importante y lo secundario. | (4) Disponible |
| 7. Facilita la interacción del grupo, procurando que actúe armoniosamente sin predominio de nadie. | (2) Acogedor |
| 8. Piensa que el bien siempre termina venciendo sobre el mal. Jamás se desanima ante la opinión de aquellos que sólo ven peligro, oscuridad y fracaso. | (13) Sociable |
| 9. Sabe prever, evita la improvisación. Piensa incluso, en los menores detalles. | (3) Desinteresado |
| 10. Acentúa la posibilidad de que el grupo sepa encontrar por sí mismo las soluciones, sin recurrir siempre a la ayuda de otros. | (14) Sincero |
| 11. Da oportunidad a que los demás promuevan y se realicen. Proporciona todas las condiciones adecuadas para que el grupo funcione bien. | (5) Firme y suave |
| 12. Hace hacer. Toma en serio lo que se va a hacer. Obtiene resultados. | (7) Catalizador |
| 13. Es agradable. Cuida de su aspecto personal. Sabe conversar con todos. | (6) Maduro de Juicio |
| 14. Dice lo que piensa. Sus acciones corresponden con sus palabras. | (10) Confía en los otros |
| 15. Sabe afrontar las dificultades. No huye ni descarga el riesgo en los otros. | (11) Da apoyo |
| 16. Busca la verdad con el grupo sin pasar por encima de él. | (9) Previsor |

Evaluación de la actividad: Resultados de la hoja de trabajo “las cualidades de un líder democrático”

CUALIDADES DEL LÍDER DEMOCRÁTICO

USOS:

- Concienciar a los miembros del grupo sobre las cualidades básicas del líder democrático.
- Posibilitar a los participantes una tarea de grupo en la que consigan unanimidad respecto a las definiciones que caracterizan al líder democrático.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón amplio e iluminado
- Lápices
- Copia de la relación de las definiciones y cualidades de un líder democrático

DURACIÓN: 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO: En equipos de 5 a 7 personas

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- El orientador iniciará hablando de los tipos de líderes, poniendo especial énfasis en las cualidades del líder democrático.

DESARROLLO:

- Formará equipos de 5 a 7 personas.
- Distribuirá a cada uno copia de la relación de las definiciones y cualidades de un líder democrático.
- Solicitar a los participantes que el equipo debe llegar a la unanimidad respecto a la definición y cualidades correspondientes.
- Se forma el grupo grande y cada subgrupo lee las conclusiones del ejercicio.
- El orientador podrá escribir en el pizarrón el orden correcto entre cualidad y definición.
- Se finaliza aportando las impresiones y se hace una evaluación de lo vivido en el ejercicio.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

CUALIDADES DEL LÍDER DEMOCRÁTICO

INSTRUCCIONES: Lee las siguientes definiciones y cualidades; escribe en el paréntesis el número según corresponda.

- | | |
|--|-------------------------|
| 1. Sabe que hacer sin perder la tranquilidad. Todos pueden confiar en él en cualquier emergencia. | () Optimista |
| 2. Nadie se siente marginado o rechazado por él. Al contrario, sabe actuar de tal manera que todos y cada uno se sienten importantes y necesarios para el grupo. | () Democrático |
| 3. Se interesa por el bien del grupo. No usa al grupo para intereses propios. | () Seguro |
| 4. Siempre está dispuesto a atender. | () Eficaz |
| 5. Se mantiene sereno en los debates, pero no permite abandonar el deber, de lo que hay que hacer. | () Animoso |
| 6. Distingue muy bien entre lo verdadero y lo falso, entre lo profundo y lo superficial, entre lo importante y lo secundario. | () Disponible |
| 7. Facilita la interacción del grupo, procurando que actúe armoniosamente sin predominio de nadie. | () Acogedor |
| 8. Piensa que el bien siempre termina venciendo sobre el mal. Jamás se desanima ante la opinión de aquellos que sólo ven peligro, oscuridad y fracaso. | () Sociable |
| 9. Sabe prever, evita la improvisación. Piensa incluso, en los menores detalles. | () Desinteresado |
| 10. Acentúa la posibilidad de que el grupo sepa encontrar por sí mismo las soluciones, sin recurrir siempre a la ayuda de otros. | () Sincero |
| 11. Da oportunidad a que los demás promuevan y se realicen. Proporciona todas las condiciones adecuadas para que el grupo funcione bien. | () Firme y suave |
| 12. Hace hacer. Toma en serio lo que se va a hacer. Obtiene resultados. | () Catalizador |
| 13. Es agradable. Cuida de su aspecto personal. Sabe conversar con todos. | () Maduro de Juicio |
| 14. Dice lo que piensa. Sus acciones corresponden con sus palabras. | () Confía en los otros |
| 15. Sabe afrontar las dificultades. No huye ni descarga el riesgo en los otros. | () Da apoyo |
| 16. Busca la verdad con el grupo sin pasar por encima de él. | () Previsor |

140

**Hoja de trabajo*

💡 **Las características de liderazgo.**

Objetivo: Identificar las cualidades de liderazgo

Actividades: Se dará una exposición por parte del instructor sobre las características de un líder

Material: videoprojector, presentación ppt. (diapositivas 37-40 para entender los conceptos).

Definición de liderazgo

www.definicion.org/liderazgo

- ✓ Es la capacidad de influir positivamente en el otro para el logro de un fin valioso, común y humano.
- ✓ Es el arte por el cual puedes lograr que las personas hagan las cosas que tu deseas de manera voluntaria sin ejecutar el poder y la autoridad.
- ✓ Es la capacidad de todo ser humano de poder dirigir o guiar a su grupo de iguales.
- ✓ el liderazgo es cuando una persona mueve o quiere tomar mando sobre otra, sacando a flote sus propias decisiones.
- ✓ es hacer lo que otros no quieren, por comodidad, pero al final te cansas y dejas de ser líder de tu grupo o comunidad
- ✓ Liderazgo es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.
- ✓ El arte de extraer las capacidades no reconocidas por la gente para producir los resultados que busca en su vida.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

- ✓ Es hacer que los demás hagan lo que tu quieres hacer, pero porque ellos lo quieren hacer !!
- ✓ Es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso pero en compañía de demás individuos. El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

Recuerda:

El líder *no nace, se hace. Todos podemos ser líderes.*


142

Liderazgo

- El líder no se convierte en líder en virtud de sus dotes heredadas o genéticas.
- El liderazgo no es un derecho de nacimiento.
- Todos podemos ser líderes, pues los líderes emergen en un momento determinado. Suelen surgir en respuesta a necesidades del momento o las circunstancias. Por lo mismo, el líder que es hoy, no lo será por siempre

Liderazgo

- ⚡ El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.
Participa
- ⚡ El líder proporciona poca dirección o apoyo.
Delega



Fuente: <http://www.kriterion.com.do/images/Liderazgo-5.jpg>
<http://www.psicopedagogia.com/definicion/liderazgo>

Liderazgo

- ⌚ El líder define las tareas y señala a los seguidores qué, cómo, cuándo, y dónde hacer tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.
- ⌚ El líder proporciona tanto comportamiento directivo, como comportamiento de apoyo.

143

Es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso pero en compañía de demás individuos. El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

- El liderazgo no es un derecho de nacimiento.
- El líder no se convierte en líder en virtud de sus dotes heredadas o genéticas
- Todos podemos ser líderes, pues los líderes emergen en un momento determinado. Suelen surgir en respuesta a necesidades del momento o las circunstancias. Por lo mismo, el líder que es hoy, no lo será por siempre

Liderazgo

Comunica



Manejo de Relaciones Interpersonales

144

- ✓ El líder define los papeles y señala a los seguidores qué, cómo, cuándo, y dónde hacer tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

Comunica

- ✓ El líder proporciona tanto comportamiento directivo, como comportamiento de apoyo.

Manejo de Relaciones Interpersonales

- ✓ El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.

Participa

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

- ✓ El líder proporciona poca dirección o apoyo.

Delega

Evaluación de la actividad: Participación: Distinguir las características de un líder

Transformate ...por la renovación de tu mente” Epístola de Pablo

Evaluación de la sesión.

Objetivo: Diferenciar los roles.

Actividades: El instructor pedirá a los participantes que resuelvan la actividad 5 de su manual.

Material: Lápices y Manual del participante

Evaluación de la actividad: Diferenciar en su manual los diferentes tipos de roles

Objetivo General: Mostrar a los participantes las características de la motivación para que analicen su importancia.

Tiempo estimado: 2 horas

No.	Actividades	Objetivos	Nivel	Tiempo	Material	Evaluación
1	• Dinámica "Collage"	Expresar los intereses y motivaciones personales	2	60'	cartoncillo Papel, tijeras, pegamento, revistas y plumones	Explicación de collage por cada uno de los participantes.
2	Concepto Motivación	Entender el Concepto de Motivación	3	10'	videoprojector, presentación ppt, Lápices Manual del participante	Participación y Dialogo Escribir en su manual; 6 elementos de motivación de los participantes.
3	• Dinámica "Necesidades de la empresa"	Contrastar las necesidades de las personas con las de la empresa	2	30'	Lápices Hojas Pizarrón Plumones	Llegar al consenso de las necesidades de ambas partes
4	Concepto Gratificación/sanción	Entender el Concepto Gratificación/sanción	3	10'	videoprojector, presentación ppt,	Participación y Dialogo: entender concepto de gratificación.
5	Evaluación de la sesión	Comprender que toda gratificación requiere de esfuerzo.	3	10'	Lápices Manual del participante	Dialogo, Escribir en su manual ejemplos de Gratificación/sanción

- Acevedo Ibáñez Alejandro. *Aprender jugando*. Tomo 1. 60 dinámicas vivenciales. Quinta Edición, Mexico 1985

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

Dinámica.

COLLAGE

USOS:

- Expresión de intereses y motivaciones personales.
- Facilitar la comunicación en pequeños grupos.

RECURSOS MATERIALES:

- Un cartoncillo para cada participante.
- Papel, tijeras, pegamento, revistas y plumones para cada equipo.
- Salón suficientemente iluminado, amplio y con mesas de trabajo.

DURACIÓN:

- 55 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Ilimitado.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Equipos de 5 a 6 personas.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- Ninguna.

DESARROLLO:

- Con recortes pegados al cartoncillo cada participante debe contestar a la pregunta: ¿Quién soy? (tiempo limitado a criterio del instructor).
- Cada uno de los integrantes del equipo, interpreta el “collage” de cada participante. Solo cuando cuatro o cinco compañeros han expresado su punto de vista, el autor explica o aclara su obra.
- Una vez que los equipos han terminado se hace una mesa redonda general con el objeto de evaluar la experiencia y de aflorar los sentimientos de los participantes.

Evaluación de la actividad: Explicación de collage por cada uno de los participantes.

💡 **Concepto Motivación.**

Objetivo: Entender el Concepto de Motivación

Actividades: Se dará una exposición por parte del instructor sobre

Material: videoprojector, presentación ppt, (diapositivas 41-48 para entender los conceptos). Lápices Manual del participante



La **motivación** hace referencia a todas aquellas actuaciones de la persona; encaminadas a **ilusionar** con vista a conseguir un fuerte compromiso para alcanzar la meta propuesta.

Que el jefe sea comprensivo ante los errores si estos se producen a pesar de que se haya puesto empeño y seriedad en el trabajo. Pero lo que el jefe que no debe tolerar, será la falta de dedicación y de profesionalidad, la improvisación.

CURSO

Motivación

- La **motivación** hace referencia a todas aquellas actuaciones de la persona; encaminadas a **ilusionar** con vista a conseguir un fuerte compromiso para alcanzar la meta propuesta.



TRABAJO EN EQUIPO

Motivación

Objetivos que cualquier empleado busca en su trabajo:

- Tener un sueldo que le permita cubrir sus **necesidades económicas**.
- **Formarse:** desarrollo profesional.
- **Hacer carrera en la empresa**, ir asumiendo responsabilidades.
- **Un buen ambiente de trabajo.**

149

Motivación

objetivos que cualquier empleado busca en su trabajo:

- **reconocimiento del jefe.**
- **Los éxitos de sus colaboradores**, reconociéndolos públicamente delante del resto del equipo.

Que el jefe sea comprensivo ante los errores.

Pero lo que el jefe que no debe tolerar, será la falta de dedicación y de profesionalidad, la improvisación.

Evaluación de la actividad: Participación y Dialogo Escribir en su manual; 6 elementos de motivación de los participantes

NECESIDADES DE LA EMPRESA

USOS:

- Intentar que los participantes sean capaces de identificar las necesidades de la empresa.
- Contrastar las necesidades de las personas con las de la empresa.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón amplio e iluminado
- Lápices
- Hojas
- Pizarrón
- Plumones

DURACIÓN: 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO: Hacer dos equipos.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- El orientador iniciará que cada grupo representa a una parte de la empresa; un equipo será la empresa y el otro los empleados.

DESARROLLO:

- **SE FORMARÁN DOS EQUIPOS:** cada grupo representa a una parte de la organización; un equipo será la empresa y el otro los empleados.
- El orientador les indicará que cada equipo mencionará las necesidades que tiene; ejemplo la *empresa* (trabajo de calidad, lealtad con la empresa, progreso para sus empleados, responsabilidad, etc) los *empleados* (buen salario, buenas condiciones de trabajo, promoción personal, etc)
- Posteriormente anotarán sus necesidades en el pizarrón en un cuadro comparativo.
- Se formará el grupo grande nuevamente y se realizará un intercambio de ideas de cómo se puede llegar a un arreglo para ambas partes, es importante que se revise y se valore las necesidades anotadas.

Evaluación de la actividad: Llegar al consenso de las necesidades de ambas partes

CURSO

🔦 **Concepto Gratificación/sanción.**

TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo: Entender el Concepto Gratificación/sanción

Actividades: Se dará una exposición por parte del instructor sobre

Material: videoprojector, presentación ppt,

*Ante un equipo de trabajo, la organización establece **niveles de gratificaciones:***

Gratificaciones

*Ante un equipo de trabajo, la organización establece **niveles de gratificaciones:***



- *En la medida en que el **equipo de trabajo** responde colectivamente al trabajo realizado y del alcance a los objetivos exigidos, la organización establece un **esquema de gratificaciones extraordinarias (bonos)** dirigidos al equipo.*

Fuente: http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa5/trabajo_en_equipo_dos_es_mejor_que_uno/p5.htm

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

Las *Gratificaciones* se dan en la medida en que el **equipo de trabajo** responde colectivamente al trabajo realizado y del alcance a los objetivos exigidos, es así como la organización establece un **esquema de gratificaciones extraordinarias (bonos)** dirigidos al equipo.

- Si se **premia** el bien hecho, **éste sirve de ejemplo** al resto de la plantilla sobre el nivel de desempeño que la organización considera sobresaliente
- Siempre resulta más **eficaz premiar el trabajo bien hecho** que castigar el mal hecho.

Gratificaciones

- **No se puede premiar exclusivamente el éxito individual**



- **El incentivo hará que el equipo luche por conseguir las metas.**

Gratificaciones

- **Se premia al empleado que destaca individualmente por: su espíritu competitivo dentro del equipo, mejor desempeño.**
- **Algunos quieren reconocimiento individual, porque de lo contrario presentan cierto conformismo**



Fuente: http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa5/trabajo_en_equipo_dos_es_mejor_que_uno/p5.htm
<http://ideasvida.files.wordpress.com/2007/07/motivacion.jpg>

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

Gratificaciones

- resulta más **eficaz premiar el trabajo bien hecho** que castigar el mal hecho.



- Se **premia** el bien hecho, **sirve de ejemplo** sobre el nivel de desempeño que la organización requiere.

153

Fuente: <http://www.aalasalle.org/images/secciones/Ocio/Marchas%20de%20senderismo.jpg>

Evaluación de la actividad: Participación y Dialogo: entender concepto de gratificación

*Aunque vivas un siglo nunca dejes de aprender.
Anónimo*

Evaluación de la sesión.

Objetivo: Comprender que toda gratificación requiere de esfuerzo.

Actividades:

Material: Lápices, Manual del participante

Evaluación de la actividad: Dialogo, Escribir en su manual ejemplos de Gratificación/sanción

Objetivo General: Analizar y evaluar la cooperación en la resolución de problemas en grupo.

Tiempo estimado: 2 horas

No.	Actividades	Objetivos	Nivel	Tiempo	Material	Evaluación
1	• Dinámica rompecabezas	Mostrar a los participantes ciertas características de su comportamiento.	2	30'	Pizarrón o rotafolio, Gis o plumones, Juego de hexágono cortado.	Participación y Dialogo. ¿Lograron armar el rompecabezas? ¿En que momento se dio la colaboración
2	• Dinámica de torre No.3	Poner a prueba las habilidades de planeación y la organización para trabajar en equipo.	3	60'	Instructivos, Bolsas, Hojas de rotafolio, Platos de cartón, Cubos de madera o piezas irregulares de madera, Ligas, Tijeras, Cinta adhesiva, Pegamento, Hilo, Papel lustre, Papel bond, Cuchillo para cortar	Participación y dialogo sobre el sentir durante la construcción de la torre.
3	Evaluación del curso. Aplicación de Cuestionario 3	Evaluar si los participantes han desarrollado las actitudes para realizar un trabajo en equipo.	4	20'	cuestionario 3, lápices.	Participación: Contestar cuestionario 3.
4	Despedida	Agradecer participación	4	10'	Ninguno.	Final del Curso.

- Acevedo Ibáñez Alejandro. *Aprender jugando*. Tomo 1. 60 dinámicas vivenciales. Quinta Edición, Mexico 1985

Objetivo: Comprender que toda gratificación requiere de esfuerzo.

Actividades: Mostrar a los participantes ciertas características de su comportamiento

USOS:

- Analizar la cooperación en la resolución de problemas en grupo.
- Mostrar a los participantes ciertas características de su comportamiento, los cuales podrán contribuir u obstruir la solución de un problema común.

RECURSOS MATERIALES:

- Pizarrón o rotafolio
- Gis o plumones
- Mesas para seis personas
- Juego de hexágono cortado

155

DURACIÓN: de 45 a 60 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO: Subgrupos de 6 personas: cinco participantes y un juez-observador

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- El paquete que el instructor entregará a cada grupo contiene 5 sobres con piezas de cartulina que han sido cortadas en diferentes formas y que cuando son acomodadas en forma apropiada, formarán 5 hexágonos del mismo tamaño (20 cms), por cada lado.
- Para preparar un juego de materiales, corte 5 hexágonos iguales de 20 cms por lado, dispóngalos en fila y márkuelos como se indica en la hoja "modelo para hacer el rompecabezas"
- Las líneas deben ser de tal manera que todas las piezas "A" sean dibujadas del mismo tamaño, las piezas "B" igual y así sucesivamente.
- Después de haber dividido los hexágonos en la forma indicada, córtelos con sumo cuidado, siguiendo las líneas marcadas, a fin de tener las partes de lo que será un rompecabezas y así hasta terminar con los 5 hexágonos de un paquete.

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

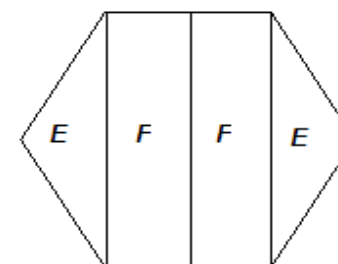
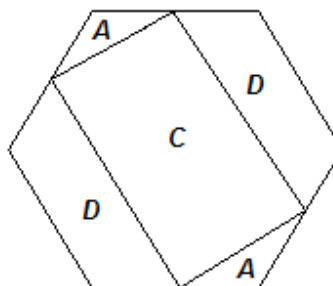
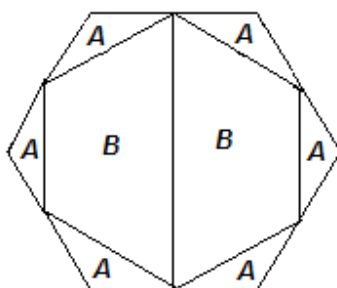
- Como sugerencia, puede señalar las piezas antes de guardarlas en los sobres, con el fin de poderlas integrar a cada uno de ellos, una vez terminado el ejercicio.
- El instructor deberá conocer la exacta ubicación de cada una de las piezas de los rompecabezas, ya que no siempre los participantes llegan a armar las figuras, cuestión que obligará al instructor a realizar la tarea.

DESARROLLO:

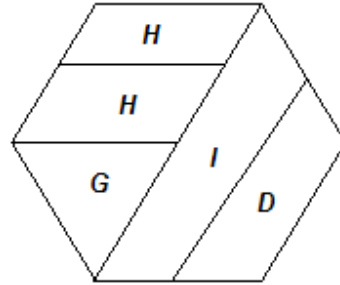
- Se puede iniciar el ejercicio con una discusión sobre el significado de colaboración. Las sugerencias que se obtengan serán anotadas en el pizarrón o rotafolio
- Se introducirán ideas como: la contribución que cada individuo tenga en la solución de tareas; así como lo que los otros miembros del grupo pueden contribuir
- Terminada la discusión, se efectuará un experimento para poner a prueba sus sugerencias.
- Se integrarán los subgrupos y se designará un juez-observador para cada equipo; se entregarán las copias de las instrucciones.
- El instructor repartirá a cada grupo un paquete con 5 sobres, los cuales se abrirán hasta que se dé la señal
- Las instrucciones serán leídas en voz alta por algún voluntario
- Transcurrido un tiempo razonable terminará el ejercicio y se pasará a la discusión general, que se centrará en los sentimientos generales durante el ejercicio. Los jueces-observadores leerán sus observaciones.

156

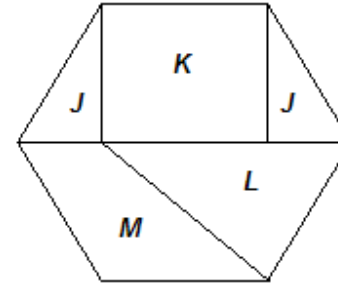
Modelo para hacer el rompecabezas.



CURSO



TRABAJO EN EQUIPO



- El sobre A contiene las piezas A,A,C,E,I,L
El sobre B contiene las piezas A,A,B,F,H,M
El sobre C contiene las piezas A,A,D,E,J
El sobre D contiene las piezas A,D,J,H
El sobre E contiene las piezas A,B,D,F,G,K

157

Evaluación de la actividad: El instructor propiciará el dialogo a partir de las siguientes preguntas:

1. ¿Lograron armar el rompecabezas?
2. ¿hubo algún punto crítico después del cual el grupo comenzó a colaborar realmente?
3. ¿trato alguien de violar las reglas y sea hablando o haciendo señas como medio de ayudar a los compañeros a formar sus hexágonos?

CURSO

 **Dinámica.**

TORRE No. 3

TRABAJO EN EQUIPO

USOS:

- Enfrentar a grupos como integrados con la problemática de trabajar en equipo.
- Poner a prueba las habilidades de planeación y organización del trabajo.
- Analizar la involucración y motivación de los participantes.
- Analizar los efectos intragrupo en ganadores y perdedores.

RECURSOS MATERIALES:

- Instructivos.
- Bolsas.
- Hojas de rotafolio.
- Platos de cartón.
- Ligas.
- Tijeras.
- Cinta adhesiva.
- Pegamento.
- Hilo.
- Papel lustre.
- Papel bond.
- Cuchillo para cortar
- Cubos de madera o piezas irregulares de madera.

DURACIÓN: 40 minutos para el ejercicio y 20 minutos para el análisis.

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.

DISPOSICIÓN DEL GRUPO: En equipos de 6 a 7 miembros.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- Cada equipo representa una compañía que compite para obtener un contrato de una torre de radiodifusión

DESARROLLO:

- Repartir instructivo, y dar tiempo para su lectura. Formación de compañías.
- Tiempo de planeación: 15 minutos. Al terminar dar 5 minutos para la exposición de los planes de las compañías.
- Posteriormente 20 minutos para la construcción.
- Destinar unos minutos para la determinación e costos y utilidades.
- Publicar los resultados e iniciar el análisis.

INSTRUCTIVO PARA EL PARTICIPANTE.

Fase de planeación.

Las compañías dispondrán de 45 minutos para esta fase se espera que durante este tiempo se logre lo siguiente:

- A.** Organizar el grupo en la forma que les parezca más eficiente.
- B.** Examinar las tablas que se adjuntan a fin de que se seleccione la combinación que rinda la máxima utilidad. Las tablas que se anexan son:
 - 1. Tabla relativa al costo de materiales.
 - 2. Tabla relativa al tiempo de construcción.
 - 3. Tabla relativa a la altura de la torre.

159

Del examen cuidadoso de esta información, usted verá que la máxima utilidad que puede alcanzar es de \$650,000.00 y que la pérdida máxima puede llegar a \$335,000.00.

La altura de la torre y el tiempo de construcción serán en función del tipo y cantidad de material utilizados. Por lo tanto, a fin de maximizar las utilidades las compañías deberán hacer las consideraciones apropiadas para balancear los tres factores (material-tiempo de construcción-altura de la torre) y así obtener la combinación que les pueda dar el triunfo.

- C.** Preparar en detalle los planes de construcción. El diseño de la torre puede ser de cualquier tipo. No se entrará en discusión de razonamientos de carácter técnico. El único requisito que se pide es que la torre se sostenga lo suficiente como para ser medida.
- D.** Presentar por escrito, al final de la etapa de planeación, un breve reporte que contenga lo siguiente:
 - 1. El tipo de organización escogido para el desarrollo del trabajo.
 - 2. La meta fijada para la obtención de utilidades. Esta meta deberá estar expresada en pesos y deberá contener un desglose de las metas individuales según elementos (material-tiempo-altura).

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

Fase de construcción.

Esta etapa durará 25 minutos como máximo (vea la tabla para explicaciones adicionales). Ambas compañías deberán comenzar esta etapa simultáneamente y procederán a edificar el modelo según sus planes previos.

Una vez terminada la fase de construcción, se anotan los resultados en un pizarrón o rotafolio se hacen los ajustes en relación a los planes originales, se computan las variaciones y se anuncia a la compañía ganadora. El triunfador será el que haya terminado su proyecto obteniendo mayores utilidades.

Materiales.

Para la construcción e la torre, su compañía dispone e las siguientes materiales. Su costo esta señalado. Los objetos que no tienen precio marcado son de uso gratuito. El material sobrante se medirá para determinar el costo del material usado en la construcción.

TABLA 1

6 piezas de madera balsa
5 hojas de rotafolio
5 platos de cartón
25 cubos de madera
20 lijas gruesas
1 guillotina
2 tijeras
2 tubos de cemento

1 bolsa de hilo
1 bola de alambre
50 hojas de papel
2 pliegos de papel lustre
2 cuchillas para cortar
popotes
cinta adhesiva
otros.

TABLA 2

TIEMPO DE CONSTRUCCIÓN

<i>Tiempo utilizado</i>	<i>Utilidad o pérdida</i>
0 a 10 minutos	\$250,000.00
10 a 13 minutos	\$100,000.00
14 a 16 minutos	-----
17 a 20 minutos	\$ 50,000.00
21 a 25 minutos	\$125,000.00

TABLA 3

ALTURA DE LA TORRE

<i>Altura de la torre</i>	<i>Utilidad o pérdida</i>
De 0 cms a 75 cms	\$60,000.00
De 76 cms a 89 cms	\$30,000.00
De 90 cms a 1.00 cms	-----
De 1.01 mts a 1.25 mts	\$ 50,000.00
De 1.26 mts a 1.50 mts	\$100,000.00
De 1.51 mts a	\$150,000.00

Evaluación de la actividad: Participación y dialogo sobre el sentir durante la construcción de la torre.

 **Evaluación del curso.**

Objetivo: Evaluar si los participantes han desarrollado las actitudes para realizar un trabajo en equipo.

Actividades: El instructor aplicará el cuestionario 3 y recopilará la información.

Material: cuestionario 3, lápices.

Evaluación de la actividad: Participación: Contestar cuestionario 3.

 **Despedida.**

Objetivo: Agradecer participación.

Actividades: El instructor agradecerá la participación de todos los integrantes del curso, y pedirá un aplauso para ellos.

Material: Ninguno

CUESTIONARIO 3

Fecha: _____

INSTRUCCIONES: Contesta o subraya según sea el caso; para contestar las siguientes preguntas.

Temática del Curso

1. ¿Consideras que el trabajo en equipo es funcional?

a. SI b. NO ¿Porqué? _____

2. ¿Crees que es importante la comunicación?

a. SI b. NO ¿Porqué? _____

3. ¿Conoces tus competencias?

a. SI b. NO ¿Porqué? _____

4. ¿Crees que han mejorado tus relaciones interpersonales?

a. SI b. NO ¿Porqué? _____

5. ¿Consideras que es sencillo tener liderazgo?

a. SI b. NO ¿Porqué? _____

CURSO

TRABAJO EN EQUIPO

Desarrollo del Curso

6. ¿Cómo evaluarías el curso en general?

- a. Excelente b. Muy Bueno c. Bueno d. Regular e. Malo f. Otro _____

7. ¿Te gustaron las dinámicas que se aplicaron durante el curso?

- a. SI b. NO ¿Porqué? _____

8. ¿Cómo evaluarías a la persona que impartió el curso?

- a. Excelente b. Muy Bueno c. Bueno d. Regular e. Malo f. Otro _____

9. ¿Cómo consideras tu aprendizaje durante el curso?

- a. Excelente b. Muy Bueno c. Bueno d. Regular e. Malo f. Otro _____

10. ¿Cómo consideras que fue el material utilizado durante el curso?

- a. Excelente b. Muy Bueno c. Bueno d. Regular e. Malo f. Otro _____

11. Menciona algunas sugerencias para mejorar este curso:

**Hoja de trabajo*

Agradezco tu sinceridad y participación.

MANUAL DEL PARTICIPANTE
TRABAJO EN EQUIPO

Curso
Curso



92

Trabajo en Equipo

MANUAL DEL PARTICIPANTE
TRABAJO EN EQUIPO

Curso Trabajo en Equipo

Objetivo General: Experimentar y desarrollar el trabajo en equipo en los participantes con el fin de mejorar la calidad y eficacia del trabajo que realizan actualmente.

Objetivos Particulares: Reconocer que el trabajo en equipo mejora la calidad y eficacia del trabajo.

Dirigido a: Adultos.

Número de sesiones: 6 sesiones

Horario: de 8:00 a 10:00 hrs martes y jueves.

Número de horas: 12 horas

Lugar: Instalaciones de la empresa, en la sala de capacitación.

Orientador: Susana Rivera M.

Participante: _____

Puesto: _____

MANUAL DEL PARTICIPANTE
TRABAJO EN EQUIPO

¿Qué es el Trabajo en Equipo?

Sesión1.

Actividad 1.

¿Porque estas participando en este curso?

Escribe con tus palabras ¿Cuál es el objetivo del curso “trabajo en equipo”?

Escribe con tus palabras ¿Qué consideras como trabajo en equipo?



MANUAL DEL PARTICIPANTE TRABAJO EN EQUIPO

Recuerda:

El trabajo en equipo implica un **grupo de personas trabajando de manera coordinada** en la ejecución de un trabajo.

- *El equipo trabaja para obtener un resultado final y no para que cada uno de sus miembros trabaje de forma independiente.*
- *Cada miembro está especializado en una área determinada que afecta el trabajo.*
- *Cada miembro del equipo es responsable de una actividad o tarea y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el trabajo adelante.*
- *El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.*

55

Actividad 2.

En el trabajo en equipo se dan los siguientes aspectos:

Coordinación, Comunicación, Confianza, Compromiso.

Coordinación: *el grupo de personas, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.*

Comunicación: *el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.*

Confianza: *cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.*

Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Compromiso: *cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.*

MANUAL DEL PARTICIPANTE TRABAJO EN EQUIPO

Actividad 3.

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.

En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).

En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).

En el equipo de trabajo es fundamental la unión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

MANUAL DEL PARTICIPANTE
TRABAJO EN EQUIPO

Menciona 4 ejemplos de grupo de trabajo y de trabajo en equipo:

Grupos de Trabajo:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Equipos de Trabajo:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

16

*“Quien no hace sacrificios no logra beneficios”.
Marques*

MANUAL DEL PARTICIPANTE
TRABAJO EN EQUIPO

Comunicación y sus diferentes tipos

Sesión 2

Actividad 4

- 👤 Es una forma de relación humana que expresa las relaciones de los individuos entre sí.
- 👤 Se da dentro del proceso de la actividad que tenemos los seres humano y que constituye un elemento importante para la formación y funcionamiento de la personalidad, ∞
- 👤 Es un proceso de intercambio de pensamientos, sentimientos y emociones, hasta que se logran las relaciones sociales, debido a los contactos, directos e indirectos que establecen las personas y los grupos en su vida y actividad social

TIPOS DE COMUNICACIÓN:

Menciona cuales son los tipos de comunicación:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

MANUAL DEL PARTICIPANTE TRABAJO EN EQUIPO

La **diferencia** entre buena comunicación y mala comunicación.

Puede radicar en el grado en que las partes que se comunican manejen debidamente estos aspectos:

- Las diferencias de cómo percibimos las cosas,
- Las emociones,
- Las incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal, y.
- La confianza o desconfianza de las partes.

8

La comunicación adecuada es cuando existe mucha comunicación dentro del equipo, la atmósfera de trabajo es de cordialidad, de respeto. Existe unión dentro del equipo, surge un sentimiento de compromiso.

“No hagas ni digas lo que no puedes repetir públicamente”.
Décio Valente

MANUAL DEL PARTICIPANTE
TRABAJO EN EQUIPO

Competencias personales

Sesión 3

*Las competencias son cualidades **que debe presentar un miembro de un equipo de trabajo**, y el jefe de equipo debe tratar de potenciar esas características de cada colaborador.*

*Hay que tener presente que **el éxito de un equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual de cada uno de sus miembros sino de la coordinación de sus actividades**, del saber apoyarse unos a otros.*

100

TIPOS DE COMPETENCIAS

- **Espíritu de equipo:** debe dejar atrás su individualismo (algo que no resulta fácil) y anteponer el interés del equipo.
- **Colaborador:** debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros. No sólo cuando un compañero lo requiera, sino que debe estar atento a detectar posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo.

Ocurre igual que en un equipo de fútbol donde el jugador debe anteponer el trabajo de equipo a su propio lucimiento personal.

- **Respetuoso:** tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros. Debe saber defender sus puntos de vista con firmeza pero sin menospreciar otras opiniones, manteniendo un trato exquisito, especialmente en los momentos de tensión y ante los fallos ajenos.

MANUAL DEL PARTICIPANTE **TRABAJO EN EQUIPO**

- **Buen carácter:** una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos.

No sólo debe manifestar este espíritu de equipo sino que tiene que intentar contagiarlo al resto de compañeros

- **Leal:** con la verdad por delante, sin segundas intenciones, cumpliendo su palabra, sin tratar de anteponer su beneficio personal al de los demás. Sus compañeros deben ver en él a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.
- **Asume responsabilidades:** acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas. Cuando hay que dar la cara la da y cuando algo falla el acepta su parte de culpa.
- **Trabajador:** ejemplo de dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas; una persona que no intenta quitarse de en medio para que el trabajo recaiga en otro compañero.
- **Inconformista:** busca permanentemente mejorar, tanto en su desempeño individual como en el del equipo, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más.

MANUAL DEL PARTICIPANTE
TRABAJO EN EQUIPO

Las relaciones humanas son de los elementos más complejos con los que tendremos que lidiar, desde el día que nacimos hasta nuestra muerte. Es imposible poder sobrevivir sin interactuar con los demás y la calidad de nuestra travesía por la vida depende en gran medida de la calidad de estas interacciones que tengamos.

Todo lo que sucede o lo que nos sucede depende e involucra a otras personas. Por lo tanto existe una “*conexión*” que nos une con lo demás. Pero depende de nosotros determinar el alcance y calidad de esta red de personas con las que interactuamos y que tienen la capacidad para influir directamente en nuestra vida.

*No importa cuantos pasos dio hacia atrás.
Importa cuantos pasos va a dar hacia delante.
Décio Melhem*

MANUAL DEL PARTICIPANTE
TRABAJO EN EQUIPO

Roles y Liderazgo

Sesión 4

Dentro de un equipo de trabajo es fácil encontrar unos **roles** muy característicos, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos.

- ☺ *El crítico:*
- ☺ *El incompetente:*
- ☺ *El gracioso:*
- ☺ *El bocazas:*
- ☺ *El listillo:*
- ☺ *La persona positiva:*
- ☺ *El reservado:*
- ☺ *El organizador.*

Recuerda:

El líder ***no nace, se hace. Todos podemos ser líderes.***

- ✓ El líder define los papeles y señala a los seguidores qué, cómo, cuándo, y dónde hacer tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

Comunica

- ✓ El líder proporciona tanto comportamiento directivo, como comportamiento de apoyo.

Manejo de Relaciones Interpersonales

- ✓ El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.

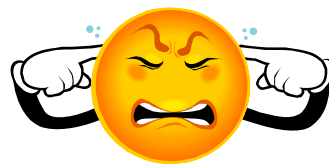
MANUAL DEL PARTICIPANTE
TRABAJO EN EQUIPO

Participa y Delega

- ✓ El líder proporciona poca dirección o apoyo.

Actividad 5: Escribe en la línea que rol esta representando el dibujo que tienes en la columna izquierda.













*“Transformate ...por la renovación de tu mente”
Epístola de Pablo*

MANUAL DEL PARTICIPANTE TRABAJO EN EQUIPO

Motivación

Sesión 5

- La **motivación** hace referencia a todas aquellas actuaciones de la persona; encaminadas a **ilusionar** con vista a conseguir un fuerte compromiso para alcanzar la meta propuesta.



Que el jefe sea comprensivo ante los errores si estos se producen a pesar de que se haya puesto empeño y seriedad en el trabajo. Pero lo que el jefe que no debe tolerar, será la falta de dedicación y de profesionalidad, la improvisación.

Actividad 6: Escribe 6 cosas que actualmente te motiven a planear o lograr tus metas y objetivos.

No.	¿Qué me motiva?	A lograr....
1		
2		
3		
4		
5		
6		

MANUAL DEL PARTICIPANTE TRABAJO EN EQUIPO

Ante un equipo de trabajo, la organización establece **niveles de gratificaciones.**

Las Gratificaciones se dan en la medida en que el **equipo de trabajo** responde colectivamente al trabajo realizado y del alcance a los objetivos exigidos, es así como la organización establece un **esquema de gratificaciones extraordinarias (bonos)** dirigidos al equipo.

■ Siempre resulta más **eficaz premiar el trabajo bien hecho** que castigar el mal hecho.

■ Si se **premia** el bien hecho, **éste sirve de ejemplo** al resto de la plantilla sobre el nivel de desempeño que la organización considera sobresaliente

106

Actividad 7:

Escribe 5 ejemplos de gratificaciones (laborales o personales), y que en caso de que no se de el trabajo de calidad puede ameritar una sanción.

No.	Gratificación	Sanción
1		
2		
3		
4		
5		

*Aunque vivas un siglo nunca dejes de aprender.
Anónimo.*

Evaluación

En esta propuesta de intervención se evalúa constantemente a los participantes debido a que la evaluación, es un proceso cíclico y continuo que provee de información sobre las condiciones en que se realiza un programa, taller, curso, etc. Permite juzgar la planeación y aplicación de éstos tomando decisiones y alternativas de corrección.

Las técnicas que se aplican son instrumentos o medios para el logro de los objetivos, proporcionando las estructuras necesarias para la consecución de los mismos. Las técnicas, son el vehículo que conducen al grupo hacia sus metas

Los propósitos de la evaluación son: (María Andueza, 1983:97)

- Constatar si el grupo ha logrado los objetivos.
- Determinar el grado del progreso del grupo en el logro de objetivos
- Orientar al grupo hacia los objetivos señalados

Evaluar, es la toma de conciencia de ¿voy por el camino? ¿voy fuera del camino?. La evaluación enseña a corregir desviaciones. La evaluación es orientación.

La evaluación permite indagar hasta que punto está satisfecho el grupo, hasta donde las tareas han sido cumplidas, de ahí que las decisiones hacen avanzar al grupo. La evaluación se fundamenta en el logro de los objetivos, en los ideales del grupo, abarca no sólo la medición del conocimiento sino la medición de habilidades y capacidades.

Debido a que la evaluación es un medio no un fin, se puede hacer mediante planillas de evaluación, informes del progreso, discusiones, confrontaciones, buzones de sugerencias, cuestionarios, etc., ya sea escrita o en forma oral, de manera formal o informal. En esta propuesta se utilizan la mayoría de estas técnicas de evaluación.

CONCLUSIONES

Desde que la orientación, surge a comienzos del siglo XX, tiene ajustes debido a las aptitudes de los jóvenes en relación con las demandas del campo laboral. Cambia en una primera instancia a un aspecto más clínico (terapéutica), apoyándose en técnicas psicométricas, posteriormente aparece la intervención psicopedagógica para la prevención y desarrollo de habilidades en el individuo; y así, se fundan algunas instituciones enfocadas a la orientación.

Por lo anterior, la orientación extiende su campo de acción a un aspecto comunitario y se visualiza como guía para la elección de una carrera, otro cambio que se dio, es cuando se dirige como una alternativa de un programa global enfocado al currículo; más hacia el contexto profesional y con ello cambia la visión del orientador hacia un agente de cambio.

La orientación trata de abarcar más aspectos que se dan a lo largo de la vida del individuo (escolar, vocacional, personal, familiar y profesional) busca el seguimiento continuo y flexible a cada etapa evolutiva del individuo, por lo que se complica las funciones y tareas del orientador, ya que debe guiar al individuo no solo en aspectos educativos, familiares, y toma de decisiones vocacionales sino que además debe propiciar el crecimiento personal, así como en el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias de las personas.

Actualmente, la orientación nos permite participar en el campo laboral, debido a que es un proceso interdisciplinario de intervención preventiva, de desarrollo, de atención y ayuda al individuo, con el objetivo de promover un desarrollo integral para que se formen o desarrollen seres transformadores de sí mismos y de su entorno.

La orientación debe de proporcionarse a lo largo de la vida, desde la etapa escolar hasta el retiro laboral y/o educativo, con un seguimiento continuo y flexible a cada etapa evolutiva del individuo con la posibilidad de un crecimiento personal y desarrollo profesional.

Por la temática de este trabajo se dedico un capitulo a la etapa adulta, con el fin de conocer aspectos, físicos, evolutivos, conductuales y psicosociales que ayuden a entender mejor la población que se estudia. La información recaba determina que el adulto se encuentra en una etapa en donde el individuo alcanza la madurez, es el momento en el que esta más preparado para la vida, las cuestiones físicas alcanzan su máximo desarrollo, tiene mayor alcance para promover un desarrollo cognoscitivo y mejores oportunidades de empleo además de un poder adquisitivo y puede combinar varias actividades al mismo tiempo.

En esta etapa, es cuando establece relaciones sociales duraderas y busca lazos íntimos más fuertes, dentro de su desarrollo personal puede llegar al matrimonio y/o a la paternidad, lo que reafirma una serie de responsabilidades y compromisos, se incorpora el aspecto laboral, en el cual busca empleos que le proporcionen independencia, que sean desafiantes de acuerdo a su grado de pensamiento y juicio lógico,

Debido a que en la actualidad las empresas se encuentran ante retos competitivos verdaderamente exigentes, se busca personal con constante crecimiento, las pymes son las que tienen más desventajas en el aspecto empresarial, ya que generalmente son familiares, con una cantidad mínima de empleados, sin departamentos internos de apoyo para una planeación que dirija el desarrollo de su personal o de la empresa.

Las organizaciones evalúan a su personal de acuerdo a las necesidades prioritarias de la empresa, es decir; en cuestión del cumplimiento de la producción y de la responsabilidad que tenga el empleado en cuestiones básicas de trabajo (puntualidad,

asistencia, atención a indicaciones, no problemático, etc) razón por la cual se descuida el aspecto del desarrollo personal y profesional del empleado.

La intervención de un orientador en las organizaciones es muy importante, debido a que debe ser capaz de dirigir a la persona en la construcción de su propio proyecto de vida personal y profesional; por medio del área que se encarga del aspecto humano en las empresas, el orientador puede hacer crecer, estimular y activar las potencialidades del individuo, aspecto que ayudaría a que las organizaciones cuenten con personal competitivo y empleados con la capacidad de realizar toma de decisiones laborales y personales que los lleven al logro de metas.

La problemática que presenta la empresa del actual estudio de caso, es de desintegración, mala comunicación, no hay respeto a la autoridad inmediata, se presenta individualismo en las tareas, y no existe aceptación total de las responsabilidades, aspectos que originan que se base la investigación en la orientación educativa, debido a que ésta permite varios aspectos de intervención, y en base a que se requiere generar el cambio en sus procesos mediante la transformación de las actitudes de los empleados.

Por lo anterior, se determinó trabajar en base a la orientación educativa, apoyándose en el modelo de programas con un enfoque no directivo. La recopilación de información, fue a través de entrevistas realizadas de forma individual, aunque la propuesta de intervención será de manera grupal, interviniendo directamente con ellos, pero de manera externa.

Se determinó como tema de estudio de caso en este trabajo, realizar el cambio de los empleados a través del desarrollo de trabajo en equipo, considerando que la dinámica de grupos en la educación trata de ayudar en forma práctica y que proporciona los medios concretos de asesoramiento para el proceso de enseñanza aprendizaje. Además en un grupo se genera interacción, se pueden formar lazos, se dan

conocimientos, así como se desarrollan habilidades, competencias, análisis y evaluación de la situación.

Cuando se da el trabajo en equipo, sus integrantes pueden extraer elementos vitales para su desarrollo, crear un clima favorable de trabajo eliminando tensiones, realizando dirección compartida, claridad en los objetivos, adaptabilidad a nuevas situaciones, mutuo acuerdo entre los miembros, comprensión del proceso, y comprobación del logro de los objetivos, por lo que todo ello se manifiesta, en una buena interrelación de grupo; elemento eficaz para el cambio cualitativo en el individuo.

La comunicación es el medio ideal para desarrollar la capacidad de colaboración en un grupo, hecho importante en el adulto ya que en cualquier ámbito pero sobretodo en el laboral, el individuo debe ser una persona de aprendizaje; debe aprender a aprender; debe aprender a reaprender, y necesita aprender a desaprender.

ANEXOS

Trabajo en Equipo

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

TRABAJO EN EQUIPO



Implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO

El equipo trabaja para obtener un resultado final y no de forma independiente.

Cada miembro está especializado en una área determinada.

*Cada miembro del **equipo** es responsable tarea y sólo si todos cumplen su función será posible sacar el trabajo adelante, ya que **no es la suma de aportaciones individuales**.*

TRABAJO EN EQUIPO

En el trabajo en equipo se dan los siguientes aspectos:

Coordinación: El grupo, con un líder, debe actuar de forma organizada

Comunicación: Comunicación abierta entre todos sus miembros.

Confianza: Le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Compromiso: Aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

El equipo de trabajo



- ***Responde en su conjunto del trabajo realizado mientras***

El grupo de trabajo



- ***cada persona responde individualmente.***

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

El equipo de trabajo



- ***Cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto***

El grupo de trabajo



- ***Los miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo***

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

El equipo de trabajo



- *Es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación.*

El grupo de trabajo



- *Cada persona puede tener una manera particular de funcionar.*

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

El equipo de trabajo



- ***En el equipo de trabajo es fundamental la unión.***

El grupo de trabajo



- ***No hay una estrecha colaboración entre sus miembros.***

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

El equipo de trabajo




- ***Las jerarquías se diluyen***

El grupo de trabajo






- ***Se estructura por niveles jerárquicos.***



Comunicación

Sesión 2

LA COMUNICACION

-  Es una forma de relación humana que expresa las relaciones de los individuos entre sí.
-  Se da dentro del proceso de la actividad que tenemos los seres humano.
-  Es un proceso de intercambio de pensamientos, sentimientos y emociones, hasta que se logran las relaciones sociales.

LA COMUNICACION

La diferencia entre buena comunicación y mala comunicación. Puede radicar en el grado en que las partes que se comunican manejen debidamente estos aspectos:

- *Las diferencias de percepción,*
- *Las emociones,*
- *Las incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal, y.*
- *La confianza o desconfianza de las partes.*

TIPOS DE COMUNICACION

Escrita:

- *Por ejemplo, la correspondencia por carta.*

Oral:

- *Por ejemplo, cuando conversamos.*

Visual:

- *Por ejemplo, comerciales y anuncios.*

Acústica:

- *Por ejemplo, la sirena de la ambulancia.*

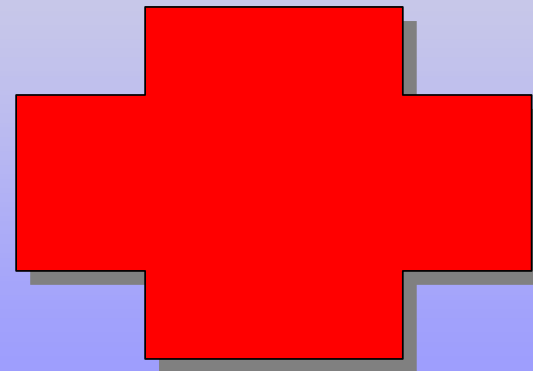
Gestual:

- *Por ejemplo, los gestos que utilizamos a diario.*

TIPOS DE COMUNICACION



Visual



TIPOS DE COMUNICACION



Visual



símbolos



TIPOS DE COMUNICACION

Campanas de una iglesia: Anuncian que la Misa va a comenzar.

Sirena de una ambulancia: Avisa que le abran paso porque hay una persona que requiere ayuda médica.

Alarma de un banco o negocio: Que se está efectuando un robo.

Acústica

TIPOS DE COMUNICACION

Sirena de un carro patrulla policial: Avisa que le abran paso porque necesitan trasladarse urgentemente hacia determinado lugar.

Teléfono sonando: Que alguien nos llama.

Acústica

TIPOS DE COMUNICACION

Lamentos. Expresan dolor, angustia o desesperación.

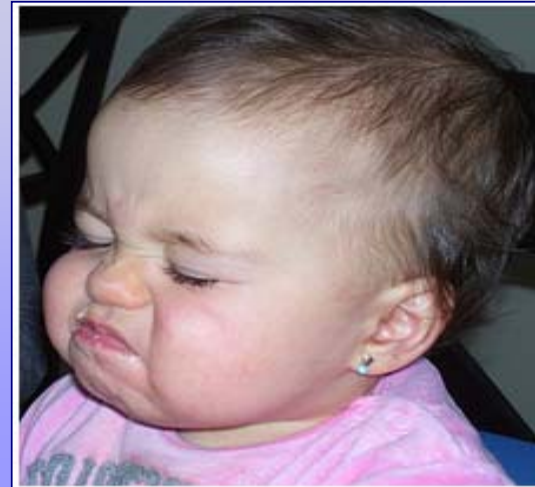
Carcajadas: Que un chiste o algo gracioso provocó no una risa sino una carcajada.

Timbre de una casa. Que hay alguien en la puerta de nuestra esperando que le atendamos.

Acústica

TIPOS DE COMUNICACION

Gestual





Sesión 3

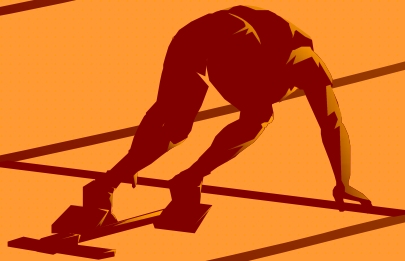
Competencias

- Capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos, para actuar eficazmente en alcanzar un objetivo.
- Conjunto de conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes para desempeñar eficazmente una profesión y que puede resolver de forma eficaz y flexible problemas, busca desarrollarse de forma autónoma.
- Conjunto de conductas pensadas y organizadas, movibles y estables.



Competencias

Las competencias son cualidades que debe presentar un miembro de un equipo de trabajo, y el jefe de equipo debe tratar de potenciar esas características de cada colaborador.



Competencias



Espíritu de equipo: debe dejar atrás su individualismo.

Trabajador: Dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas.

Competencias



Colaborador: Debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros.

Respetuoso: tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros.

Competencias



Buen carácter: una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo.

Leal: Sus compañeros deben ver en él a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.

Competencias

Asume responsabilidades:

Acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas.

Inconformista: *busca permanentemente mejorar.*



Relaciones Interpersonales

Son de los *elementos* más complejos con los que tendremos que lidiar, *desde el día que nacimos* hasta nuestra muerte.



Es imposible sobrevivir sin interactuar con los demás.

Relaciones Interpersonales

➤ Existe una “*conexión*” que nos une con lo demás.



➤ La ***calidad*** de esta red depende de la capacidad para influir directamente en su vida y que influyan en la nuestra.

Relaciones Interpersonales

Composición del grupo: Preferentemente de personas entregadas y que sabe trabajar en grupo.



Es importante contar dentro del equipo con gente que genere buen ambiente, gente positiva, colaboradora, generosa.

Relaciones Interpersonales





Sesión 4

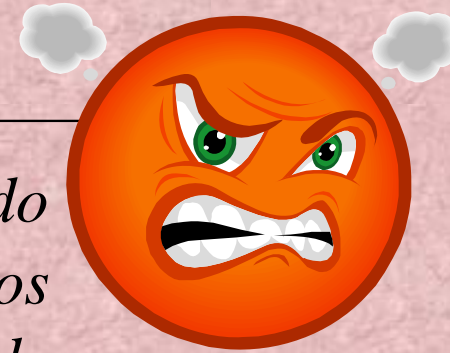
Roles y Liderazgo

Roles

- *Dentro de un equipo de trabajo es fácil encontrar unos **roles muy característicos**, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos.*

Roles

El crítico: es una persona destructiva, todo le parece mal pero no aporta soluciones; los compañeros son unos inútiles a diferencia de él que es perfecto.



El incompetente: Los cometidos asignados superan claramente sus capacidades. Por no reconocer sus limitaciones irá asumiendo nuevas responsabilidades que no sabrá realizar.³⁴

Roles

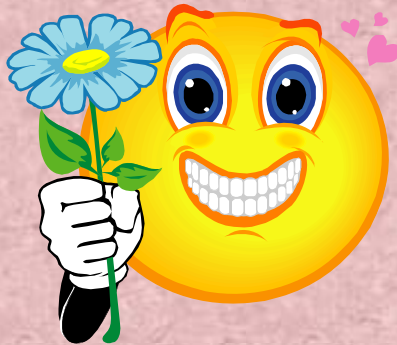
El gracioso: Sus aportaciones profesionales suelen ser muy discretas pero puede relajar el ambiente, A veces puede llegar a ser un poco molesto.



El bocazas: nunca está callado, discute aunque no entienda del tema, dificulta y alarga las reuniones, interrumpe permanentemente, impide que la gente se concentre en la tarea.

Roles

El listillo: él lo sabe todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media, si bien un tipo de conocimiento muy superficial, muy poco sólido.



La persona positiva: empuja hacia delante, busca el éxito del equipo y contagia su entusiasmo al resto de los compañeros.

Roles

***El reservado:** le cuesta participar o simplemente. Si consigue romper esa barrera inicial puede ser un gran activo para el equipo, si no su aportación será muy reducida.*



***El organizador.** Siempre preocupado porque las cosas funcionen, que se vaya avanzando, que se vayan superando las dificultades, que no se pierda el tiempo.*

Liderazgo

- El líder no se convierte en líder en virtud de sus dotes heredadas o genéticas.
- El liderazgo no es un derecho de nacimiento.
- Todos podemos ser líderes, pues los líderes emergen en un momento determinado. Suelen surgir en respuesta a necesidades del momento o las circunstancias. Por lo mismo, el líder que es hoy, no lo será por siempre

Liderazgo

- ‡ El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.

Participa

- ‡ El líder proporciona poca dirección o apoyo.

Delega



Liderazgo

⤴ El líder define las tareas y señala a los seguidores qué, cómo, cuándo, y dónde hacer tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

⤴ El líder proporciona tanto comportamiento directivo, como comportamiento de apoyo.

Liderazgo

Comunica



**Manejo de Relaciones
Interpersonales**

Motivación

5 2 0 5 - 5 0 5

Motivación

- *La **motivación** hace referencia a todas aquellas actuaciones de la persona; encaminadas a **ilusionar** con vista a conseguir un fuerte compromiso para alcanzar la meta propuesta.*



Motivación

Objetivos que cualquier empleado busca en su trabajo:

- ***Tener un sueldo que le permita cubrir sus necesidades económicas.***
- ***Formarse: desarrollo profesional.***
- ***Hacer carrera en la empresa, ir asumiendo responsabilidades.***
- ***Un buen ambiente de trabajo.***

Motivación

objetivos que cualquier empleado busca en su trabajo:

- ***reconocimiento del jefe.***
- ***Los éxitos de sus colaboradores, reconociéndolos públicamente delante del resto del equipo.***

Que el jefe sea comprensivo ante los errores.

Pero lo que el jefe que no debe tolerar, será la falta de dedicación y de profesionalidad, la improvisación.

Gratificaciones

*Ante un equipo de trabajo, la organización establece **niveles de gratificaciones:***



- *En la medida en que el **equipo de trabajo** responde colectivamente al trabajo realizado y del alcance a los objetivos exigidos, la organización establece un **esquema de gratificaciones extraordinarias (bonos)** dirigidos al equipo.*

Gratificaciones

- *No se puede premiar exclusivamente el éxito individual*



- *El incentivo hará que el equipo luche por conseguir las metas.*

Gratificaciones

- ***Se premia al empleado que destaca individualmente por: su espíritu competitivo dentro del equipo, mejor desempeño.***
- ***Algunos quieren reconocimiento individual , porque de lo contrario presentan cierto conformismo***



Gratificaciones

- resulta más **eficaz premiar el trabajo bien hecho** que castigar el mal hecho.



- Se **premia** el bien hecho, **sirve de ejemplo** sobre el nivel de desempeño que la organización requiere.

GLOSARIO

APGA: American Personnel and Guidance Association

Actitud: Predisposición Relativamente estable de conducta. Incluye procesos cognitivos y afectivos, es referencial, involucra todos los ámbitos o dimensiones del sujeto. Respuesta valorativa, relativamente estable, ante un objeto y que tiene consecuencias o componentes cognoscitivos, afectivos y probablemente comportamientos.

Aprehensión de la evaluación: Preocupación por el modo en que los demás lo juzgan a uno.

Capital humano: Personal de una empresa. Es un concepto tanto cuantitativo como cualitativo puesto que, no sólo se refiere a un número de empleados sino a todo lo que éstos pueden aportar a la organización.

Competencia profesional: conjunto de conocimientos, destrezas, aptitudes para desempeñar eficazmente una profesión u ocupación pudiendo además resolver problemas de forma autónoma y flexible, y colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. Pueden ser de carácter técnico social y permiten a la persona desarrollarse de forma autónoma y contribuir al desarrollo de un entorno profesional determinado

Competencia: (Pedag) son las actitudes, conocimientos, destrezas y conductas que facilitan el crecimiento social, emocional y físico de las personas. (Psic) Cuando la conducta humana es impulsada para manifestar su habilidad para manejar el entorno o la modificación del mismo.

Competitividad: Rasgo atribuido a las personas y situaciones en las que se manifiesta una rivalidad frente a otros individuos o grupos de individuos para conseguir determinados objetivos.

Curiosidad limitada: la inteligencia del adulto, recurre a la formación en la medida en que ésta responde a una necesidad y por ello exige conocer la conexión entre las tareas que realiza y el objetivo. Requiere economía de esfuerzo.

Desarrollo de carrera: conjunto de factores psicológicos, sociológicos, educativos, físicos, económicos, y de suerte que se combinan para influir en la naturaleza y el dignificado del trabajo a lo largo de toda la vida de cualquier persona.

Emotividad: las emociones juegan un papel fundamental en la orientación de adultos. El miedo a la frustración y al ridículo es grande, y se acentúan en aquellos con menor nivel académico.

Equipo: Conjunto de individuos que se reúnen para llevar a cabo una actividad determinada.

Evaluación: Actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando críticamente planes, programas, métodos y recursos que facilitan la máxima ayuda y orientación.

Facilitación social: Efectos que sobre el rendimiento de una persona tiene la presencia de otras personas.

FIV: Fertilización en Vitro

Grupo: Conjunto de personas que se comunican cara a cara, a lo largo de un cierto período de tiempo, para conseguir un objetivo común.

Habilidad: Capacidad, destreza, para la realización de tareas específicas. El conjunto de habilidades de una persona es el elemento diferenciador que conforma un perfil personal y/o profesional.

IICE: Inyección intracitoplásmica de esperma

Impaciencia: como consecuencia de su sentido de la economía del tiempo y el esfuerzo, el adulto tiende a ser más impaciente. Los diferentes estilos de aprendizaje van a exigir un esfuerzo de adaptación del orientador.

IE: Inteligencia Emocional

Interés: normalmente el adulto asiste a clase por propia convicción, el nivel de exigencia del adulto será mayor. Éste tiende a abandonar el aprendizaje, cursos, talleres, etc., si no ve claro el fin o si cree que su esfuerzo no responde a sus necesidades. El orientador deberá, por tanto, definir claramente los objetivos que persigue, conocer las necesidades concretas de sus adultos y articular sus acciones de forma muy clara.

Líder: Jefe o dirigente de un grupo, el cual origina que se despliegue en alto grado las capacidades necesarias para alcanzar los fines que el grupo tiene planteados.

Liderazgo: Función realizada dentro de un grupo que se refiere a una autoridad interiorizada y aceptada por el grupo

Motivación: mueve al individuo hacia una meta .Estaría integrada por tres componentes: la expectativa (¿soy capaz de hacerlo?), el valor (¿por qué lo hago?) y lo afectivo (¿cómo me siento al hacerlo?). En el adulto las motivaciones pueden ir desde el deseo de promoción profesional a la satisfacción de frustraciones.

Normas del grupo: Reglas de conducta que han sido aceptadas como legítimas por los miembros del grupo.

Objetivo: Es la aceptación con carácter propositivo e intencional que dirige a la actuación humana.

Orientación profesional: Es un proceso de ayuda al sujeto para la decisión , formación y ubicación profesional que trata de integrar las exigencias personales con las necesidades sociales.

Orientación profesional: El proceso sistemático de ayuda, dirigida a todas las personas en período formativo, de desempeño profesional y de tiempo libre, con la finalidad de desarrollar en aquellas conductas vocacionales (tareas vocacionales) que le preparen para la vida adulta.

Orientador: Profesional que realiza la orientación, sus funciones son según el tipo de orientación, las especialidades, dimensiones actitudinales básicas, y dominio de las técnicas específicas son de acuerdo a los niveles o ámbitos de la actividad profesional.

Proyecto profesional: conjunto de planificaciones que permiten encontrar, mantener y/o mejorar el empleo a lo largo de la carrera profesional. Construcción personal e intencional, configurada por proyección de la auto-representación vital y profesional que, basada en una planificación orientada a futuro, abierta, flexible y progresiva, se dirige a la autorrealización y al desarrollo de la carrera profesional y vital a lo largo de la vida.

Resistencia: el adulto tiende a oponer resistencia al cambio de personalidad que supone la educación. A menudo de manera inconsciente, el adulto ve la novedad

como una amenaza. Esta resistencia deberá tratar de vencerla el orientador haciendo ver los beneficios que reporta el cambio.

Responsabilidad: el adulto se resiste a ser un elemento pasivo en su formación, ya que está habituado a asumir la responsabilidad de sus acciones.

Rol: Conjunto de expectativas que los miembros del grupo tienen con respecto a la conducta de una persona que ocupa una posición determinada en ese grupo. Conjunto de comportamientos que caracterizan a las personas en determinada posición social, así como a las regularidades que pueden observarse en sus comportamientos.

TIFC: Transferencia intrafalopiana de cigotos

TIFG: Transferencia intrafalopiana de gametos

Trabajo: “esfuerzo consciente, distinto del implicado en otras actividades no productivas y descanso dirigido a producir beneficios socialmente aceptables para uno mismo y/o para uno mismo y los otros.

Trabajo en equipo: Implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un trabajo. El equipo trabaja para obtener un resultado final y no de forma independiente. Esfuerzo que realiza un grupo para alcanzar los objetivos propuestos; permite la máxima interacción, socialización, fomenta actitudes de cooperación y participación.

BIBLIOGRAFIA

- Acevedo Ibáñez Alejandro, (1985) *Aprender jugando. Tomo I. 60 dinámicas vivenciales*. 5° Edición, México, Editorial Limusa.
- Acevedo Ibáñez Alejandro, (1989) *Aprender jugando. Tomo I. 60 dinámicas vivenciales*. México, Editorial Limusa.
- Acevedo Ibáñez Alejandro, (1999) *Aprender jugando. Tomo III. Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría*. México, Editorial Noriega.
- Andueza Maria, (2004) *Dinámica de Grupos en Educación*, México, Editorial Trillas.
- Alonso Tapia., J.A. (1997). *Orientación educativa: teoría, evaluación e intervención*. Madrid. Ed. Síntesis.
- Álvarez González, M. y Bisquerra, R. (1995). *Manual de orientación y tutoría*. Barcelona. CEDECs.
- Álvarez Rojo Víctor. (1994). *Orientación Educativa y acción Orientadora: Relaciones entre la teoría y la práctica*. Barcelona. Editorial EOS.
- Anger-Egg Ezequiel, María José Aguilar (2001) *El trabajo en equipo*. México, D.F. Ed. Progreso
- Bisquerra A. R. (2001). *Modelos de Orientación e intervención psicopedagogía*. Barcelona. Praxis.
- Ciriaco Pedroza. *Psicología Evolutiva*. (2000). *Adolescencia, madurez y senectud*. Madrid. Editorial Alianza.
- Ciriaco Pedroza. *Psicología Evolutiva*. (1976) *Desarrollo del individuo normal por etapas*. Madrid. Ediciones Marova.
- Cornachione Larrínaga, María A. (2006). *Adulthood: aspectos biológicos, psicológicos y sociales*. Córdoba, Argentina: Ed. Brujas
- Erikson, Erik H. (1981), *La adultez*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Fritzen Silvino José. (1988) *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. Cantabria. Editorial Sal Térrea.
- Gibb, Jack R. (1982) *Manual de dinámica de grupos*. , México, Editorial Trillas.

- Gordillo, Maria Victoria. (1986). *Manual de orientación educativa*. Madrid. Editorial alianza.
- Guzmán A. R. (2005). *Carpeta de orientación educativa*. México. Ed. Heredé.
- Hoffman Lois, Paris Scott, Hall Elizabet. (1996). *Psicología del desarrollo hoy*. España. Ed. Mc Graw Hill.
- Jack H. Kahn. (1967). *Psicología Evolutiva. Psicología de las etapas vitales. Crecimiento Humano y Desarrollo de la personalidad*. Madrid. Ediciones Morata.
- Javkin, Mirta. (1995). *Adolescencia: prologo para una adultez entera /Mirta Guelman de Javkin*. Rosario: Homo Sapiens.
- Kölher Pelaez Margarita, (2008) *Comunicación y liderazgo para jóvenes un enfoque constructivista y por competencias*. México, Grupo editorial éxodo.
- Lamberth Jonh. (1989) *Psicología social*. Madrid, Editorial Pirámide
- Menin Ovide. (2003) *Psicología de la educación del adulto*. Rosario: Homo Sapiens.
- Muñoz Rivarol. B.A. (1986). *Marco Teórico de la práctica de la orientación educativa en el colegio de bachilleros*. México. Mecnógrafa.
- Naville, Pierre. (1975). *Teoría de la orientación profesional*. Madrid. Ed. Alianza
- Paoli J. Antonio, (1994) *Comunicación e información. Perspectivas teóricas*. México, Editorial. Trillas.
- Papalia, Diane. (1995). *Desarrollo Humano*. México. Ed. Mc Graw-Hill.
- Reza Trosino, Jesús Carlos. (1995) *Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. México, Editorial Panorama
- Rivas, F (1998) *Psicología Vocacional: Enfoques del asesoramiento*. Madrid. Ediciones Morata.
- Rodríguez, Maria Luisa. (1991). *Orientación Educativa*. España. Ed. CEAC.
- Rodríguez, Maria Luisa. (1998). *La Orientación Profesional*. España. Ed. Ariel.
- Rodríguez, Maria Luisa. (1999). *Enseñar a explorar el mundo del trabajo: diagnóstico de las destrezas exploratorias y propuestas de intervención*. Archidona (Malaga). Ed. Aljibre
- Roe, Anne. (1972). *Psicología de las profesiones*. Madrid. Ediciones marova,

- Sebastián Ramos Araceli, (2003) Rodríguez Moreno María Luisa, Sánchez García María Fe. *Orientación Profesional un proceso a lo largo de la vida.*, Madrid, Editorial. Dykinson.
- Siliceo, Alfonso. (1982). *Capacitación y desarrollo de personal.* México. Editorial Limusa,
- Tarragona, Mariona. *El Adolescente y las relaciones familiares.* México. Ed. FES Acatlan.
- Tennant, Mark. (1988). *Adulter y aprendizaje: Enfoques psicologicos.* Barcelona: Ed. Rouere
- Tyler, Leona Elizabeth. (1977). *La función del Orientador.* México. Ed. Trillas.
- Velaz Muñoz, Ureta Consuelo. (2002). *Orientación e intervención psicopedagógica: concepto, modelos, programas y evaluación.* Archidona, Maraga. Ed. Aljibe.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

- Best,, Jonh W. (1978). *Como investigar en educación.* Madrid. Ed. Morata.
- Buendía Eisman, Leonor.1999. *Métodos de investigación en psicopedagogía.* Madrid. Ed. Mc Graw Hill.
- Cook, T.D. y Reichardt, Ch. S. (1986) *Métodos cualiativos y cuantitativos en la investigación evaluativo.* Madrid. Ed. Morata.
- Coombs Phillips, Hall. (1978). *La crisis mundial de la educación.* Barcelona. Ed. Península.
- Covey, Stephen R. (1998). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.* México. Ed. Paídos.
- Deobold B. Van Dalen y Meyer W.J. (1979). *Manual de técnica de la investigación educacional.* Buenos Aires. Ed Paidos.
- Don Hellriegel, Jonh W Slocum. (2004). *Comportamiento organizacional.* México. Ed. Internacional Thomson.
- Filippi, Graciela. (1998). *El aporte de la psicología del trabajo: a los procesos de mejora organizacional.* Buenos Aires. Ed. Eudeba.

- García Córdoba, Fernando. (1998). *La tesis y el trabajo de tesis: recomendaciones metodológicas para la elaboración del trabajo de tesis*. México. Ed. Spanta.
- García Morales, Víctor Jesús. (2004) *Aprendizaje organizacional: delimitación y determinantes estratégicos*. Granada. Ed. Universidad de Granada.
- Hernández Sampieri, Roberto. (1991). *Metodología de la investigación*. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Jiménez Gamez, Rafael Angel. (1997). *Modelos de acción Psicopedagógica: entre el deseo y la realidad*. Archidona (Malaga). Ed. Aljibre.
- Metodología de la investigación de las ciencias sociales. Pais. Ed. paidos Educador.
- Pérez Álvarez, Sergio. (1978). *Las investigaciones exploratorias y descriptivas de las ciencias de la educación*. Buenos Aires. Ed. Biblioteca Nueva Pedagogía.
- Rojas Soriano, Raúl. (1997). *Investigación-acción en el aula, enseñanza-aprendizaje de la metodología*. México. Ed. Plaza y Valdés.
- Stake, R.E. (1999). *Investigación con estudios de casos*. Madrid. Ed. Morata.
- Travers, robert, M.W. (1971). Argentina. Ed. Paidos.

BIBLIOGRAFIA VIRTUAL

<http://asesoramientoprofesional.org/>

<http://www.ampo.org.mx/Publicaciones/contenido/ampo97.pdf>

<http://www.cesu.unam.mx/revistas/perfiles/perfiles/87-html/87-02.html>

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/integra/4/pdf/cap2.pdf>

<http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/orienta/opinion14.asp>

<http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/orienta/opinion12.asp>

<http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/orienta/opinion6.asp>

<http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/orienta/opinion3.asp>

<http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/orienta/opinion2.asp>

<http://www.ist.cl/revista5/25a27aprendizaje.pdf>

<http://usuarios.lycos.es/apecoiga/aprendi.htm>

<http://www.orientared.com/orientacion.php>

http://www.med.uchile.cl/apuntes/archivos/2007/obstetricia/ADULTEZ_JOVEN.pdf

<http://www.uaim.edu.mx/web->

[carreras/carreras/Etnopsicologia/07%20TRIMESTRE/DESARROLLO%20PSICOLOGICO%20EN%20LA%20ADULTEZ.pdf](http://www.uaim.edu.mx/web-carreras/carreras/Etnopsicologia/07%20TRIMESTRE/DESARROLLO%20PSICOLOGICO%20EN%20LA%20ADULTEZ.pdf)

<http://www.mec.es/educa/formacion-profesional/ponencias/2008-jornadas-orientacion-profesional/2008-5-orientacion-profesional-en-adultos.pdf>

<http://www.tress.com.mx/boletin/Julio2007/conflictos.htm>