



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA
CARRERA DE PSICOLOGIA**

**TRABAJO EN EQUIPO,
UNA HERRAMIENTA EN LA EDUCACION SUPERIOR**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA**

PRESENTA:

ROCIO NAVIDAD GONZALEZ

JURADO DE EXAMEN:

**TUTOR: LIC. JESUS BARROSO OCHOA
LIC. JUANA ALEJANDRA VILLAGOMEZ RUIZ
LIC. GERARDO REYES HERNANDEZ
MTRA. MA. DEL REFUGIO CUEVAS M.
MTRO. ALFONSO S. CORREA REYES**



MEXICO, D. F.

NOVIEMBRE 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES ZARAGOZA

DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

QFB. GRACIELA ROJAS VÁZQUEZ
JEFE DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE

Comunico a usted que al alumno(a) NAVIDAD GONZÁLEZ ROCÍO con número de cuenta 99248260 de la carrera de PSICOLOGÍA se le ha fijado el día 18 del mes de NOVIEMBRE del año 2008 a las 12:00 hrs., para presentar el examen profesional, que tendrá lugar en la Sala de Exámenes Profesionales de esta Facultad, con el siguiente jurado:

- PRESIDENTE Lic. Juana Alejandra Villagomez Ruiz
- VOCAL Lic. Jesús Barroso Ochoa
- SECRETARIO Mtro. Alfonso S. Correa Reyes
- SUPLENTE Mtra. Ma. del Refugio Cuevas M.
- SUPLENTE Lic. Gerardo Reyes Hernández

J. Alejandra Villagomez Ruiz
Jesús Barroso Ochoa
Alfonso S. Correa Reyes
Ma. del Refugio Cuevas M.
Gerardo Reyes Hernández

El título de la tesis que presenta es: "TRABAJO EN EQUIPO, UNA HERRAMIENTA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR"

Opción de titulación: TESIS

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
México, DF. a 5 de Noviembre de 2008

CD. ALFREDO S. SÁNCHEZ FIGUEROA
DIRECTOR

Recibi
Oficina de exámenes profesionales
y de grado.

Vo.Bo.
DRA. MIRNA GARCÍA MÉNDEZ
Jefa de la carrera

Gracias...

A la Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Por permitirme estar orgullosamente egresada de esta Institución.

Al maestro Jesús Barroso, por haber aceptado dirigir este proyecto, ya que gracias a su dedicación, conocimientos y paciencia brindados se concluye la elaboración de éste trabajo.

A mis sinodales Alejandra Villagomez, Gerardo Reyes, Ma. del Refugio Cuevas y Alfonso Correa. Por sus conocimientos, aportaciones y sugerencias realizadas a lo largo de este trabajo.

DEICATORIA

A mis padres:

Agustín Navidad García por que es, y ha sido un motivo especial para culminar esta carrera. "Te Amo" y ¡Te Extraño!

Francisca González Espinoza por tu apoyo y amor brindado a lo largo de mi vida, así como agradezco tu esfuerzo y cariño. "Te Amo"

A mis hermanos:

Verónica y Eduardo gracias por darme una niñez linda, ya que los recuerdo con mucha frecuencia. Gracias por su apoyo y consejos para lograr esta meta, "Los Amo".

A mi novio:

Juan Manuel por estar conmigo en los buenos y malos momentos "Te Amo", y espero que compartamos el futuro así como lo hacemos en el presente "Te Amo"

A mis sobrinos:

Jackie, Bran y Uli por sus sonrisas y travesuras que iluminan a esta familia. "Los Amo"

A mi abuelito

Juvencio González Por ser motivo principal para estudiar esta carrera. "Te Amo" y ¡Te Extraño!

A mis cuñados:

Roberto y Lorena por ser parte de esta familia, así como por el apoyo que brindan por medio de mis hermanos.

A mis tíos y primos:

Ma. Elena y Gustavo. Omar Marcos y Ramsés por confiar en mí, y por estar siempre en los buenos y malos momentos.

A mis mascotas:

Oso y Misha por ser mis pequeños, y compartir conmigo muchas tareas. "Los Amo".

INDICE

Introducción	3
CAPITULO 1. Antecedentes y conceptos	4
1.1 Antecedentes	5
1.2 Definición de grupo	6
1.3 Cohesión del grupo	9
1.4 Tipos de grupo	11
1.5 Dos grupos cotidianos: escuela y trabajo	14
CAPITULO 2. Características y propiedades de un grupo	16
2.1 Tamaño del grupo	24
2.2 Participación de los miembros	24
2.3 Grupo sano	25
2.4 Normas	25
2.5 Clasificación de las normas	27
2.6 Grado de significatividad de los grupos	30
CAPITULO 3. El individuo en la organización grupal	31
3.1 Importancia del grupo en nuestra vida	34
3.2 Integración grupal	35
3.3 Las personas en el grupo y su necesidad de pertenencia	37
3.4 La necesidad de confirmación	49
CAPITULO 4. Autoestima y pertenencia al grupo	41
4.1 Personalidad de los miembros del grupo	43
4.2 Psicología en el grupo y persona	44
4.3 Bienestar y malestar dentro del grupo	45
4.4 Un buen clima grupal	46
4.5 Dos tipos de matrices: competitiva y solidaria	47
CAPITULO 5. Liderazgo en el grupo	49
5.1 Tipos de líder	52
5.2 Incidencia de la figura de autoridad	53
5.3 Supervisor y psicólogo	53
5.4 Comunicación del supervisor	55
5.5 El supervisor a cargo del control de la conducta	56
5.6 Funciones del psicólogo dentro del taller	60
CAPITULO 6. Teoría socio-cultural de Vigotski	62
6.1 El sistema Vigotskiano en el aula	65
6.2 Cómo actúa el cambio a nivel grupal	67
6.3 Desarrollo humano y educación	69
6.4 Educación y desarrollo social	71
6.5 Educación superior	72
CAPITULO 7. Trabajo en equipo	78
7.1 Definición del trabajo en equipo	79
7.2 Características de la formación de equipos	80

7.3 Condiciones que deben reunir los miembros del equipo	82
7.4 Técnicas del trabajo en equipo	82
7.5 Ventajas del trabajo en equipo	87
CAPITULO 8 Taller “Aprendamos a trabajar en equipo”	90
8.1 Sesión 1	91
8.2 Sesión 2	95
8.3 Sesión 3	98
8.4 Sesión 4	101
8.5 Sesión 5	104
8.6 Sesión 6	106
8.7 Sesión 7	109
8.8 Sesión 8	113
8.9 Sesión 9	115
8.10 Sesión 10	118
CONCLUSIONES	119
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	124

INTRODUCCIÓN

Una de las principales necesidades del hombre consiste en relacionarse con los demás, es por ello que las relaciones humanas nacen de la convivencia o del trato con otras personas; por ejemplo, hablar por teléfono, saludar a un compañero de trabajo, discutir acaloradamente, preguntar dónde queda una calle, etcétera. Todas las actividades que se realizan en compañía de otras personas son relaciones humanas. La relación humana es todo acto en el que intervienen dos o más personas.

Las relaciones humanas constituyen una parte importante en la vida, desde que se nace hasta que se muere. Pueden ser una fuente de satisfacciones, si se lleva una buena relación con la gente, o pueden ser un obstáculo, si ocurriese lo contrario. La vida en sociedad, rica en relaciones humanas de todo tipo, representa la permanente dependencia recíproca entre las personas y los grupos. Dependemos, en cierta medida, de los demás y éstos, a la vez, dependen, relativamente, de nosotros.

Las relaciones humanas pueden ser momentáneas, más o menos duraderas y permanentes, según su duración. Por otro lado, de acuerdo con su carga emocional, se clasifican en agradables, indiferentes y desagradables.

Cuando la formación emocional, espiritual, intelectual y conductual de un individuo está basada en normas, pautas, cánones, políticas, criterios, reglas y modelos sociales, se tendrá una imagen clara de lo que es el Trabajo en Equipo. A lo largo de la estancia en esta vida se estará en contacto directo con lo que a este tema se refiere. Puesto que desde el nacimiento nos encontramos inmersos en un grupo "La Familia", la cual es la base principal para cualquier individuo, ya que brinda seguridad y confianza, que ayudarán para que en un futuro el individuo logre desarrollarse de manera plena en otros grupos como lo son los grupos de amistad, escuela, trabajo, etc. Transformándose estos en una necesidad para el bienestar social y personal del individuo.

La educación superior junto con el trabajo en equipo forma la base primordial para el desarrollo de habilidades tales como la superación personal; buenas relaciones personales, agilizar y facilitar las tareas escolares y laborales entre otras. Si se practicara de manera constante el trabajo en equipo hará de las relaciones humanas una forma de desarrollarse y vivir mejor a cada uno de los individuos. Se referiré a la educación superior, ya que se considera la etapa en la cual los estudiantes se hacen más conscientes de su realidad y de la dinámica social a la que pertenecen. Es por ello que este trabajo está dirigido a la población universitaria, sin dejar de lado a la población en general, ya que en muchas industrias puede ser considerado en la temática del programa de capacitación y superación.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES Y CONCEPTOS

1.0 Antecedentes.

Las ciencias humanas contemporáneas han demostrado la enorme, decisiva incidencia que sobre nuestras normas y costumbres, sobre nuestro marco conceptual y valorativo, sobre la conformación misma de nuestra identidad, tiene el control, la cultura, el medio que nos rodea. A través del proceso que suele llamarse de socialización o de endoculturación, o de educación sistemática y asistemática o de condicionamiento cultural, etc. hemos ido construyendo nuestro universo psíquico. Un ser humano que hubiera podido sobrevivir biológicamente fuera de todo contacto con alguna forma de cultura (en el caso de que ello fuera fácticamente posible) no llegaría a alcanzar las características de una persona (Barreiro, 2000).

Para llegar a ser la persona que somos se ha necesitado, de otros seres humanos. Y así, lo que hemos incorporado del mundo externo, de la cultura que nos rodeó desde pequeños, de nuestro entorno social inmediato, nos ha permitido construir nuestro mundo interno y desarrollarnos hasta lo que somos en este momento. La cultura que nos rodea es algo así como la atmósfera que respiramos que nos nutre y sin la cual no podríamos vivir, pero que no somos capaces de percibir.

Chinoy (1960,) en su libro “Introducción a la sociología”, alude a un fragmento del antropólogo Ralph Linton donde éste señala que el reconocimiento de la ubicuidad y significado de la cultura es “uno de los avances científicos más importantes de la época moderna”, para luego afirmar:

“Se ha dicho que lo último que descubriría un habitante de las profundidades del mar sería tal vez, precisamente, el agua. Sólo llegaría a tener conciencia de ésta si algún accidente lo llevara a la superficie y lo pusiera en contacto con la atmósfera. El hombre ha tenido durante casi toda su historia una conciencia muy vaga de la existencia de la cultura, e incluso dicha conciencia ha dependido de los contrastes que presentaban las costumbres de su propia sociedad en relación con las de algunas otras con la que accidentalmente llegó a ponerse en contacto. La capacidad para ver la cultura de la propia sociedad en general, para valorar sus patrones y apreciar cuanto éstos comprendan, exige cierto grado de objetividad que rara vez se logra”.

Y prosigue diciendo luego el propio Chinoy:

“En razón de que nuestra cultura es en gran medida parte de nosotros, la damos por establecida, suponiendo frecuentemente que es una característica normal, inevitable e inherente a toda la humanidad. Los antropólogos informan a menudo que cuando preguntan a los miembros de tribus primitivas por qué actúan de alguna forma determinada, reciben una respuesta que equivale a”: es así como se hace o es la habitual”. Acostumbrados a su propio modo de vida, les es imposible concebir otro. Entre los norteamericanos la expresión. Es la naturaleza humana; es una explicación característica para muchas acciones: competir por la forma y poder, buscar ganancias, y casarse por amor, por

ejemplo. Esta explicación se da a pesar de la evidencia de que los que poseen diferentes patrones culturales se comportan en forma muy distinta”.

1.2 Definición de Grupo

En primer lugar, al referirnos a los grupos aludiremos siempre al pequeño grupo, agrupamientos humanos suficientemente pequeños como para posibilitar que las personas puedan actuar “cara a cara”, conocerse y reconocerse por sus nombres, y sus identidades específicas, etcétera. En este sentido hablaremos de un grupo familiar, un grupo laboral, o un grupo escolar, etcétera. Es importante establecer una diferencia entre lo que podríamos llamar “grupo” en sentido estricto y ciertos conjuntos o agrupamientos de personas que, aunque se hallan juntas físicamente, y en un número suficientemente pequeño para construir un grupo, no interactúan o lo hacen sólo de manera circunstancial, de modo tal que no llega a establecerse una trama o estructura grupal (Barreiro, 2000). En este caso nos referiremos al grupo de personas esperando el turno para ser atendidos en un banco, o a un grupo de personas en un ascensor que circula normalmente entre un piso y otro, o la totalidad de pasajeros de un avión que acaba de despegar etc. Ninguno de estos conjuntos de personas constituye un grupo, pero sin duda puede producirse entre ellos la dinámica adecuada para que se produzca el fenómeno y situación grupal.

Sin embargo, puede llegar a consolidarse una situación grupal más o menos estable de modo tal que, si el proceso de interacción continúa y se profundiza, esta pequeña concentración de personas podría transformarse en un grupo. Podemos decir que no hay un momento puntual, claramente identificable en el tiempo, podemos en cambio hablar de un continuo, desde un conjunto o agrupamiento humano que claramente no es un grupo hasta un grupo fuertemente consolidado.

Al igual que la mayoría de las palabras dentro del lenguaje usual, “grupo” es un término vago. Y, dentro de la literatura especializada, el significado depende de la conceptualización o el marco teórico de que se trate. De modo tal que al caracterizar el concepto de grupo, se está presentando (o presuponiendo) un cierto marco teórico, una cierta manera de conceptuar la realidad.

Es por ello que al consultar distintos autores, se pueden hallar diversas definiciones de grupo:

- Pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y tienen conciencia de cierto elemento común de importancia (Olmsted, 1976).
- Un grupo consciente de dos o más personas que comparten normas respecto de ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervinclados (Bany, 1965).
- Unidad colectiva real, pero parcial, directamente observable y fundada sobre actitudes colectivas continuas y activas, teniendo una obra común que realizar, una unidad de actitudes, obras y conductas que constituyen

un marco social estructurable, tendiendo a una cohesión relativa de las manifestaciones de la sociedad (Gurtvich)

- (un grupo pequeño) es un conjunto de personas en interacción, en situación “cara a cara” en la cual cada miembro percibe a cada uno de los otros como personas individuales (Bales-Zeldrich, 1959).
- El grupo es un conjunto de dos o más individuos interdependientes e interactivos que buscan alcanzar objetivos comunes (Hodgetts, 1983).
- El grupo es una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tienen relaciones de estatus entre sí, y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, al menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo (Gibson, 1994).
- Entendemos como grupo cierto número de personas que se comunican entre sí, a menudo durante cierto periodo de tiempo, y cuyo número es suficientemente reducido para que cada persona se pueda comunicar con todas las demás, no por mediación de terceros, sino cara a cara (Sayago, 2003).

Es importante señalar en este momento cuales son algunas de las notas definitorias de un grupo consolidado, de acuerdo con el abordaje teórico del tema.

Un grupo es un conjunto de personas que tienen:

- a) Una interacción psicológica mutua y de conjunto, relativamente frecuente o asidua.
- b) Una cierta historia (aunque sea muy breve) en común.
- c) Algún objetivo o interés compartido.
- d) Cierta noción “subjetiva” de pertenencia (conciencia de un “nosotros”)
- e) Una cierta trama vincular o interdependencia funcional, de manera tal que:
 - e.1) Las conductas, actitudes y/o reacciones de un miembro inciden de alguna manera en la de los otros. E incluso las relaciones que se dan en el seno de una díada o una tríada (o un subgrupo, en fin) inciden con los vínculos con los otros miembros.
 - e.2) Existe una cierta “normatividad” y/o un cierto modelo vincular o estilo de relación interpersonal dominante, un código compartido y cierta ideología o sistema de valores más o menos implícito, aceptado unánimemente o en pugna por imponerse a partir de los sectores dominantes.
 - e.3) Generalmente se da también una cierta distribución de funciones (o roles) y de lugares (o “status”) para los distintos miembros, lo cual implica cierta distribución del poder y, a veces, cierta lucha o disputa por el mismo, relacionada en parte, con la disputa por los espacios, por los afectos, por imponer las necesidades propias, etc.
 - e.4) Existen ciertas fuerzas o tensiones en el grupo que colocan a éste en situación dinámica, de movimiento, de transformación potencial permanente.
 - e.5) La intensidad de la interdependencia está vinculada con el mayor o menor grado de cohesión grupal (Barreiro, 2000).

González (1994) considera que el concepto de grupo es sumamente importante pues éste es la unidad básica en el estudio de la organización de los seres humanos desde un punto de vista psico-socio-antropológico. Por lo tanto, para poder estudiar a un grupo es necesario identificar sus diferentes dimensiones con una aproximación interdisciplinaria. Son diversos los criterios que se han tomado en cuenta para definir a un grupo: se han considerado, por ejemplo, el tamaño, la duración, el grado de formalización, las actividades, la estructura interna, los objetivos, etc.

Por otra parte Olmsted (1976) dice que un grupo es un número reducido de miembros que interaccionan cara a cara y forman lo que se conoce como grupo primario. Sin embargo Lindgren (1975, citado en González, 1994) define a los grupos primarios como aquellos en los que las relaciones interpersonales se llevan a cabo directamente y con gran frecuencia, suelen realizarse en un plano más íntimo y existe mayor cohesión entre sus miembros.

A su vez, Lewin (1948, citado en González 1994) dice que la similitud entre las personas solo permite su clasificación o reunión bajo un mismo concepto abstracto, en cambio, que el hecho de pertenecer al mismo grupo social implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre dichas personas. Para él, los grupos fuertes y bien organizados, lejos de ser totalmente homogéneos, contienen una variedad de subgrupos e individuos, por lo que, desde su punto de vista, no es la similitud o la disimilitud lo que decide la existencia de un grupo social, sino más bien la interdependencia de sus miembros.

Actualmente varios autores han definido al grupo como una reunión, más o menos permanente, de varias personas que interactúan y se interfolien entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado o modificado González (1994).

El grupo constituye un sistema crucial para cada persona y, especialmente, para las profesiones auxiliares. Como escenario de la interacción social, tiene la capacidad de satisfacer un amplio espectro de necesidades:

1. la necesidad de pertenencia y de aceptación,
2. la necesidad de ser reconocido a través de los procesos de realimentación, '
3. la necesidad de compartir experiencias comunes con los demás y
4. la necesidad de trabajar en tareas comunes con otras personas.

El término "grupo" designa aquellas pautas de asociación y actividad en las que los individuos comprometen a diario la mayor parte de su "yo". El grupo es algo más que un mero conjunto de individuos: es una totalidad única en sí misma. Como afirma Lewin, "el todo es diferente de la suma de las partes. Posee, en sí mismo, propiedades definidas" El grupo humano es entonces un sistema que se diferencia de su medio, tiene las características y funciones propias de todo sistema y establece la conexión entre sus componentes y el medio (Anderson, 1994).

Se considerará un grupo al conjunto de personas que satisfaga ciertos criterios sistémicos. Donald Campbell señala que, en lugar de suponer que toda agrupación es un sistema, sería aconsejable someter tales agregados al examen empírico para comprobar si realmente poseen propiedades sistémicas. Un grupo con un alto nivel de propiedades sistémicas podrá ser analizado en términos de grupo; un grupo con un nivel moderado, en términos de grupo e individuo y un grupo con un nivel bajo, en términos de individuo. En otras palabras, una reunión de personas no constituye un grupo. La expresión "el grupo se consolidó" hace referencia al momento o punto del proceso en el cual un conjunto de personas se convierte en una entidad, en un grupo, distinguible del medio y diferente de la suma de sus partes (Anderson, 1994).

A diferencia de la familia, que es esencialmente integradora, y de las organizaciones, que son fundamentalmente adaptativas, la naturaleza variable de los grupos hace que sea difícil caracterizarlos. La comunidad está constituida por grupos y comparte con éstos su indeterminación. A veces resulta difícil distinguir entre comunidades y grupos.

Los grupos se asemejan a las organizaciones en la medida en que apuntan a metas específicas. En realidad, muchos de estos grupos son probablemente componentes de organizaciones y pueden ser considerados como tales podemos llamarlos grupos de trabajo. Estos ejemplos dan prueba clara del carácter variable de los grupos (Anderson, 1994). Por lo tanto el trabajo conjunto del grupo lo hace pertenecer de manera importante y dinámica en la organización, creando así lo que se conoce como trabajo colaborativo.

1.3 Cohesión del grupo

Las relaciones interpersonales consisten en el grado en que los miembros del grupo se sienten atraídos mutuamente, el grado en que el grupo está cohesionado, «conjuntado». Este aspecto del grupo se suele denominar cohesión grupal. Por desgracia, el término «cohesión», posee al menos tres significados distintos: 1) atracción hacia el grupo, que incluye la resistencia a abandonarlo; 2) moral, es decir; nivel de motivación que muestren los miembros; 3) coordinación de los esfuerzos de los miembros del grupo. No obstante, la mayoría de quienes emplean el término coincide en que éste se refiere al grado en que los miembros se sienten motivados a permanecer en el grupo. Los miembros de grupos con una cohesión elevada manifiestan más energía en las actividades del grupo, es menos probable que falten a las reuniones, se sienten felices cuando el grupo tiene un éxito, y se entristecen si fracasa, etc., mientras que los miembros de grupos con poca cohesión se preocupan menos por las actividades grupales. El análisis siguiente adopta la definición propuesta por Festinger: la cohesión grupal es "la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para hacerles permanecer en el grupo" (Festinger, 1950 p. 274 citado en Shaw, 1986). Según esta definición, todos aquellos factores que contribuían a la atracción interpersonal, también contribuyen a la cohesión grupal. La principal diferencia entre el estudio de la atracción interpersonal y el de la cohesión grupal consiste en que en el primero

se pone de relieve las atracciones individuales, mientras que el segundo se centra en la cantidad, la fuerza y la pauta de las atracciones existentes dentro del grupo.

La cohesión del grupo se refleja mediante numerosas clases diferentes de conductas de los miembros, por lo que no es de extrañar que las mediciones operativas de la cohesión varíen considerablemente de una investigación a otra. La técnica más corriente para evaluar la cohesión es la elección sociométrica. Se pide a los miembros, del grupo que nombren a la o las personas que más preferirían como compañeros en diversas actividades, y se considera que la cantidad de elecciones intragrupalas refleja el grado de cohesión de ese grupo. Esta medida se basa en la atracción experimentada por los miembros del grupo, y no tiene en cuenta otras fuerzas que pueden actuar sobre una persona para que permanezca en el grupo o lo abandone. Hay variantes de esta técnica que pueden ser también importantes para comprender la relación existente entre la cohesión y otros aspectos del proceso de grupo. Por ejemplo, algunos investigadores sólo cuentan las elecciones positivas, mientras que otros piden al sujeto que nombre también al miembro menos preferido, y restan entonces las elecciones negativas de las positivas para calcular la cohesión. Otros investigadores, en cambio, se dedican a analizar las elecciones mutuas. Además, se ha llegado a calcular la cohesión mediante la frecuencia relativa con la que los miembros del grupo usan las expresiones «nosotros» y «yo» en la interacción verbal, a través de regularidad en la asistencia a las reuniones del grupo, y apelando a preguntas directas con respecto al deseo de los miembros de permanecer en el grupo. Estas diferentes mediciones reflejan distintos aspectos de la cohesión grupal, y ninguna tiene en cuenta todos los aspectos de la esencia del grupo. Todas las variantes en las técnicas de medición deben ser tomadas en cuenta al evaluar las investigaciones relativas a la cohesión.

Se ha atribuido a la cohesión grupal una influencia sobre una amplia gama de actividades del grupo, pero tal vez su efecto más significativo resida en el mantenimiento del grupo. Según la mayor parte de las teorías la primera exigencia que debe satisfacer un grupo consiste en la solución de sus problemas internos. De hecho, a menos que los solucione, el grupo dejará de existir. Por consiguiente, debe existir un grado mínimo de cohesión de grupo para que éste continúe funcionando como tal. En la medida en que se supere esta exigencia mínima, cabe esperar que el grado de cohesión se relacione con otros aspectos del proceso de grupo.

Aunque la cohesión grupal ha sido relacionada, teórica y empíricamente, con numerosas variables del proceso, las más importantes son la interacción, la influencia social, la productividad del grupo y la satisfacción. Resultará instructivo el considerar la relación de la cohesión con cada uno de estos procesos (Shaw, 1986).

Los grupos formales e informales parecen tener una cercanía o comunidad de actitud, comportamiento y desempeño. La cohesión es la fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo y su nivel de compromiso con él mismo (Gibson, 1994)

1.4 Tipos de grupo

Una organización se rige por requisitos técnicos que surgen de sus metas declaradas. El logro de estas metas exige que se lleven a cabo ciertas tareas y que se asignen empleados que las realicen. Por consiguiente, la mayoría de los empleados integran algún grupo con base en sus posiciones dentro de la organización, los grupos formales.

Además siempre que los individuos se asocian de manera mas o menos continua, se tienden a formar grupos cuyas actividades o intereses pueden diferir de las que requiera la organización; estos son los grupos informales. Tanto los grupos formales como los informales presentan las mismas características generales.

Grupos Formales.

Son grupos que se crean por decisión gerencial para alcanzar las metas declaradas de la organización. Las demandas y procesos de la organización conducen a la formación de dos tipos de grupos formales.

Grupo de Mando.

Esta compuesto por los subordinados que están directamente bajo las ordenes de un supervisor asignado.

Ejemplo: Los supervisores de los diferentes departamentos conforman el grupo de mando en el organigrama.

Ejemplo: Los empleados de los departamentos del organigrama que esta arriba conforman los grupos de trabajo.

Grupo de Trabajo.

Es el que se compone de empleados que trabajan juntos para completar cierta tarea o proyecto en particular asignada por un supervisor inmediato.

Grupos Informales.

Agrupaciones naturales de personas que ocurren en la situación laboral y surgen como respuesta a necesidades sociales propias. Son grupos que no surgen a raíz de un diseño calculado sino que evolucionan naturalmente.

Grupos por interés.

Formados por individuos que tal vez no pertenezcan al mismo grupo de mando o trabajo, que pueden afiliarse para lograr algún objetivo mutuo. Dichos objetivos no se asocian con los de la organización, pero son específicos para cada grupo.

Grupos por Amistad.

Estos grupos se forman porque los integrantes tienen algo en común, como la edad, las creencias políticas, o por su ascendencia étnica, los grupos por amistad extienden frecuentemente su interacción y su comunicación a actividades fuera del trabajo (Sayago, 2003).

Los grupos pueden ser clasificados con una gran variedad de criterios. Sin embargo, ninguna clasificación es totalmente satisfactoria, pues el material es completo y heterogéneo.

González (1994) cita a Bernard (s. f.) el cual divide los grupos en primarios y en derivados o secundarios. Un grupo primario es una organización de relaciones personales directas, en la cual se selecciona la personalidad o la conducta de los individuos desde los primeros años, mientras que un grupo derivado es una organización de relaciones directas o indirectas de los individuos y abarca todas las formas de agrupación elaboradas, a partir de los grupos primarios.

En la sociedad primitiva, donde los hombres vivían en pequeños grupos y no había especialización en el trabajo, los grupos más importantes fueron los primarios, como la familia, la vecindad y el grupo de juego. Pero, al aumentar la población, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, fue necesaria la especialización y la división del trabajo y así surgieron, poco a poco, los grupos derivados. Por ejemplo, la educación impartida en un principio en la familia ya no era suficiente y, por lo tanto, se requirió de la escuela y de la universidad, que constituyeron un grupo derivado.

En los grupos primarios, el contacto entre los miembros es directo, cara a cara y existe una relación emocional entre ellos; en cambio, en los grupos derivados, el contacto es indirecto y la comunicación se realiza por medio de símbolos almacenados que requieren para su transmisión, medios intermediarios como por ejemplo libros y periódicos. La comunicación en ellos por consiguiente es predominantemente intelectual y abstracta.

Existe un continuo desde los grupos totalmente primarios hasta los totalmente derivados. Un grupo puede ser más derivado o primario en ciertos aspectos y menos en otros. Bernard propone el siguiente orden, partiendo de un carácter primario a uno más secundario:

Dentro de los grupos primarios se encuentra el grupo familiar, grupo de juego, vecindad, escuela dominical, escuela local, pandillas, clubes de muchachos y muchachas, clubes, sociedades, sociedades literarias, congregaciones o grupos eclesiásticos locales, asociación de alumnos de la escuela secundaria Casinos de la localidad, clubes atléticos locales, mercados locales, grupos de trabajo locales, grupos políticos locales, sindicatos locales, grupos y asociaciones económicas locales, sociedades cooperativas locales, grupos profesionales locales, sociedades benéficas locales, sociedades artísticas locales, sociedades o clubes científicos o culturales locales, entre otros.

Respecto a los grupos derivados encontramos a público de los lectores de periódico, público de las radioescuchas, público de los aficionados al cine, público de los lectores de novelas, denominaciones religiosas, asociaciones educativas, órdenes o logias nacionales, partidos políticos, grupos científicos o culturales nacionales, mercados nacionales, grupos industriales nacionales, grupos nacionales obreros, organizaciones cooperativas nacionales, grupos nacionales de artistas, públicos de los lectores de los diarios nacionales, clases sociales, grupos según los sexos, grupos de salud, mercados internacionales, grupos políticos internacionales, grupos culturales internacionales, grupos industriales internacionales, grandes religiones, nacionalidades, razas, y finalmente el mundo como un todo.

Tomando en consideración la distinción entre contactos personales inmediatos o directos y contactos mediatos o indirectos, Bernard clasifica a los grupos en grupos de contacto directo y grupos de contacto indirecto.

Los grupos de contacto directo comprenden los grupos primarios, que organizan o integran la conducta o el carácter, como la familia, el grupo de juego y la vecindad; los grupos de contacto indirecto son menos formativos del carácter y más administrativos, como por ejemplo, las asambleas deliberantes, que funcionan sobre todo, para el control de la conducta ya integrada.

Los grupos de contacto directo se pueden clasificar en dos: .los de contacto directo racional y los de contacto directo no racionales.

A. Grupos de contacto directo racionales:

a) Grupos genéticos. Son los más permanentes, los miembros cambian, pero los grupos continúan situados en los mismos sitios y realizan, en lo esencial, las mismas funciones durante muchas generaciones. No siempre son racionales pero tienden a aproximarse a ello con el aumento de la cultura, por ejemplo, la familia, la vecindad y los grupos de juego.

b) Clubes y asociaciones con fines fijados previamente. Son los más permanentes de los grupos no primarios de relaciones directas, con frecuencia son racionales y de carácter voluntario. Muchas asociaciones se amplían con facilidad pasando a la categoría de los grupos de contacto indirecto, como por ejemplo una industria.

c) Asambleas deliberantes. El grado más alto de racionalidad se encuentra en estos grupos, en donde todos deliberan y cambian opiniones acerca de un problema común, de importancia para todos, por ejemplo un problema político, científico, económico, legal, etc.

d) Grupos de discusión. Es una asamblea deliberante modificada, que se diferencia de la forma ordinaria en el aspecto de que, generalmente, no trata de dirigir la conducta colectiva fuera del grupo. Su función principal es discutir.

e) Clases para instrucción. Se diferencian de los grupos de discusión en que el propósito fundamental es la enseñanza, aunque la discusión también se puede dar.

f) Auditorio. Generalmente, no toma parte en las discusiones sino se limita a atender al conferenciante o a quien actúa. Estos grupos de contacto directo se

ampliaron recientemente a grupos de contacto indirecto, debido a los medios masivos de la comunicación como la radio y el periódico.

B. Grupos de contacto directo no racionales:

Se diferencian de los racionales porque son menos permanentes y se organizan por sugestión o sobre una base no racional o irracional.

a) Semiclubes. Se parecen más al club pero no tienen la permanencia y precisión que tiene el club, cambian frecuentemente de miembros. Es común que no todos se reúnan en el mismo lugar, al mismo tiempo. Generalmente, se organizan alrededor de algunas personalidades notables y sus intereses se encuentran centrados en el ritual de las relaciones sociales corteses, las diversiones, la moda, las comidas y otras actividades análogas.

b) Reuniones y manifestaciones. La conducta de estos grupos es menos intelectual y abstracta que la conducta de un auditorio. Si existe discusión, el elemento intelectual es reducido; lo principal es la sugestión y la comunicación de actitudes emotivas. Estos grupos están formados por dirigentes políticos, con el fin de que proporcionen apoyo a intereses y creencias políticas, religiones, etc.

c) Multitudes y motín. Lo que integra a la multitud, generalmente, es una emoción intensa o un impulso de curiosidad. En el motín domina, sobre todo, la emoción, que hace que los miembros pierdan la inhibición racional. Las reuniones y manifestaciones son también multitudes, pero están cuidadosamente controladas y lo corriente es que no se les permita convertirse en motín. Este último se caracteriza por el sentido moral débil o parcial, la insinceridad, la inconstancia, la falta de inteligencia y la credulidad (González, 1994).

1.5 Dos grupos cotidianos: escuela y trabajo.

Se ha trabajado bastante dentro de la teoría grupal sobre estos dos ámbitos de interacción social: el grupo del aula y el laboral. Tomando el caso del aula. Vista "formalmente", desde la expectativa social e institucional, constituye sobre todo el ámbito del aprendizaje, el lugar donde los chicos van a "aprender". Pero mientras se desarrolla el proceso pedagógico-cognitivo, simultáneamente se está dando el juego afectivo, el juego vincular: cada chico necesita ser aceptado por sus compañeros y por el docente, tiene miedo, (en mayor o menor grado) al rechazo, desea encontrar estímulos y afirmación para su autoimagen, etc. estas no son, por cierto, las únicas necesidades que la escuela debe atender, ya que hay necesidades específicas, propias de la actividad escolar, que se hallan presentes y deben satisfacerse.

Luft, (1997) dice: "la motivación de aprender puede considerarse como confusión, a la vez, de las necesidades del alumno en cuanto tal de las necesidades del grupo. El alumno necesita comprender el mundo en el que vive inmerso y el mundo de las ideas: se trata de necesidades intelectuales. Pero tiene asimismo unas necesidades sociales o de grupo, la necesidad de

pertenencia, de ser aceptado por sus iguales, de ser comprendido, la necesidad de expresarse, la necesidad de sentirse valorado y de gozar de un estatus. Sus necesidades emocionales influyen también en su labor de aprendizaje: la necesidad de afecto, de pertenencia, de cuidados, la necesidad de afirmarse, de estar solo, de crear, la necesidad de sentirse seguro y la de afrontar riesgos, explorar, cambiar y hacerse adultos. Éstas son, tan sólo, algunas de sus numerosas necesidades fundamentales. Aunque cuando, evidentemente, no puedan ni la escuela, ni el profesor, satisfacer todas estas necesidades, la verdad es que existen y tienen una relación con el comportamiento el aprendizaje del individuo en la clase.”

Cuando los aspectos vinculares no están bien resueltos, la presión psicológica de los fenómenos emocionales sobre la persona dentro del grupo puede ser tan fuerte que llegue a perturbar la tarea misma de aprender, e incluso provocar un abierto “bloqueo” intelectual. A veces los grupos estallan, y hasta las instituciones escolares pueden transformarse en un “volcán”, cuando no son contempladas, de algún modo, las necesidades, las tensiones y los juegos emocionales que se desencadenan en los grupos (Barreiro, 2000).

Retomando al grupo laboral, se observa que también pueden darse situaciones similares. En ocasiones cuando se desea dejar un trabajo porque no se soporta el clima que se vive en él, como por ejemplo: el autoritarismo del jefe, la agresión y competencia entre los compañeros, la existencia de subgrupos o “camarillas” antagónicas que tejen rumores y alimentan desconfianzas. Por el contrario, en otras ocasiones podríamos aferrarnos a un trabajo, aunque económica o aun profesionalmente no sea el más conveniente, porque se encuentra una situación cómoda dentro del grupo, se está a gusto con los compañeros, se espera con entusiasmo el momento de reunirnos con ellos para comentar y compartir noticias, etc. Por otra parte, tal como se ha señalado antes, uno de los primeros descubrimientos impactantes en torno al significado del grupo para sus miembros fue hecho, precisamente, en el ámbito laboral, al estudiar las variables que influían en el rendimiento de un grupo de operarias. En el ámbito socio afectivo, tiene un efecto tanto o más poderoso sobre la producción que otros factores tradicionalmente considerados como decisivos (tales como los relacionados con el salario, el horario de trabajo, etc.).

CAPITULO 2

CARACTERÍSTICAS Y PROPIEDADES DE UN GRUPO

Las características y propiedades del grupo son de suma importancia, ya que en ellas se identificara si se consolida o no un grupo. Dentro de las principales características del grupo señaladas por González (1994) se resaltan las siguientes:

- a) Está formado por personas, para que cada una perciba a todas las demás en forma individual y para que exista una relación social recíproca.
- b) Es permanente y dinámico, de tal manera que su actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas.
- c) Posee intensidad en las relaciones afectivas, lo cual da lugar a la formación de subgrupos por su afinidad.
- d) Existe solidaridad e interdependencia entre las personas, tanto dentro del grupo como fuera de éste.
- e) Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.
- f) El grupo posee su propio código y lenguaje, así como sus propias normas y creencias.

Por otra parte también opina que para que pueda hablarse de grupo es necesario que exista la reunión de dos o más personas y que dicho grupo posea alguna o algunas de las siguientes características:

- a) Que sus integrantes interactúen frecuentemente.
- b) Se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
- c) Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste.
- d) Acepten las mismas normas.
- e) Se inclinen por temas de interés común.
- f) Constituyan una red de papeles entrelazados.
- g) Se identifiquen con un mismo modelo que rija sus conductas y que exprese sus ideales.
- h) El grupo les proporcione recompensa de algún tipo.
- i) Las metas que buscan alcanzar sean interdependientes.
- j) Todos perciban al grupo como una unidad.
- k) Actúen en forma similar respecto al ambiente.

Los autores Malcom y Knowels (1969, citado en González 1994) a su vez, consideran diez propiedades comunes a todos los grupos. Para poder estudiar un grupo es necesario conocer esos factores, ya que éstos pueden constituir una base que permita comprender las actitudes de los integrantes y, en general, al grupo como organismo.

a) Antecedentes. Se refieren a ciertos factores que los grupos pueden tener o no tener. Algunos componentes de dichos antecedentes son: el que un grupo se reúna por primera vez o que se haya reunido con anterioridad; la claridad que tengan los miembros acerca de las finalidades del grupo o de alguna reunión; la clase de personas que componen al grupo, su experiencia, su papel, el tipo de jerarquía que prevalece, etc.

Para poder estudiar un grupo, es necesario conocer esos factores, ya que éstos pueden constituir una base que permita comprender las actitudes de los integrantes y, en general, al grupo como organismo.

b) Esquema o patrón de participación. Esta propiedad está determinada por la dirección de las relaciones existentes dentro del grupo y por el grado de participación de los miembros en los asuntos grupales. Las relaciones mencionadas pueden ser unidireccionales, es decir, de la autoridad hacia los demás integrantes; bidireccionales, o sea, cuando el jefe se dirige a los individuos del grupo y éstos a su vez se comunican con el jefe; o, también multidireccionales, que se da cuando todas las personas se comunican unas con otras.

Por otro lado, se considera que mientras mayor es la participación de los individuos hacia el logro de los objetivos comunes, hay un menor grado de resistencia a los cambios y, también, es" mayor la productividad y la satisfacción personal.

c) Comunicación. Es el proceso a través del cual es posible la transmisión de ideas, sentimientos o creencias entre las personas; hace posible la comprensión no sólo entre individuos, sino también entre grupos, sociedades, naciones, etc.

La comunicación puede ser verbal y no verbal: la primera viene determinada con la utilización del lenguaje oral o escrito, y es la que se utiliza con mayor frecuencia; la segunda se refiere al uso de cualquier otro recurso como posturas, silencios, gestos faciales, etc.

La comunicación de grupo se divide en comunicación intergrupo, cuando se establece entre dos o más grupos e intragrupo, que es la comunicación que prevalece entre los miembros de un mismo grupo.

Los psicólogos sociales consideran a la comunicación como una transacción, la cual no puede establecerse si el receptor no participa en mayor o menor grado en ella, es decir, si no tiene una participación más o menos activa en la misma. Los especialistas en la materia han considerado que son cinco los elementos básicos de la comunicación, los cuales son:

Emisor → Receptor → Mensaje → Código → Puesta en relieve y camuflaje.

Un sistema de comunicación, para que sea completo, tiene que involucrar a todos los individuos que deben estar informados, ya que, de otra manera, se saltan eslabones en la cadena. Un buen sistema debe permitir la comunicación en ambos sentidos, es decir, de los status altos a los más bajos, y viceversa (si no está permitida la comunicación de los status bajos a los altos pueden acumularse frustraciones y quejas, que al final, traen como consecuencia una disminución en la eficiencia).

Los ruidos que se pueden presentar en una comunicación (física, psíquica, etc.) interfieren y deforman el mensaje original y por lo mismo producen

distorsión. Esta última debe evitarse con el fin de que haya una verdadera comprensión del mensaje transmitido originalmente.

La comunicación es muy importante en la vida del grupo, su ausencia o un mal sistema comunicativo afectan la cohesión e integración del mismo.

d) Cohesión. Esta propiedad ha sido definida por Spratt (1975 citado por González 1994)) como: "El campo total de fuerzas motivantes que actúan sobre los miembros para mantenerlos en el grupo."

Este campo total de fuerzas motivantes está determinado por diversos factores humanos tales como la estimación hacia otros integrantes del grupo, la admiración profesional, las perspectivas de aprendizaje, el sentido de proteccionismo y muchos otros más.

Esta cohesión puede manifestarse en una atmósfera agradable, en la cooperatividad, en la integración del grupo y, en general, en unas relaciones humanas más o menos satisfactorias.

La cohesión se refiere al grado de atracción que experimenta la persona hacia los demás miembros del grupo y puede ser apreciada mediante la técnica de análisis conocida como test sociométrico.

e) Atmósfera. Se refiere a la disposición de ánimo o sentimientos que se encuentran difundidos dentro del grupo. Afecta la espontaneidad de los miembros ya que, generalmente, la conducta del individuo está más o menos determinada por la forma en que percibe la atmósfera. La atmósfera de un grupo se encuentra condicionada por factores internos y externos. Entre los primeros se incluyen la comunicación, los aspectos emocionales de los integrantes, el tipo de dirección, la propia estructura organizacional, etc. Entre los factores externos se pueden mencionar, entre otros, la imagen del grupo, las oportunidades de desarrollo y la aceptación del grupo en la sociedad.

Como producto de todos estos factores, la atmósfera de un grupo puede ser cordial, tensa, formal, libre, autoritaria, etc.

f) Normas. Son las reglas que rigen la conducta de los individuos del grupo y que en conjunto forman lo que se denomina código. El objetivo de las normas es propiciar una estructura estable en pro del logro de los objetivos planeados.

Las normas pueden ser implícitas y explícitas. Las primeras son aquellas que son sobreentendidas, en virtud de su carácter tácito. Por ejemplo, un individuo dentro de un grupo de trabajo sabe que no debe ofender a los demás miembros, lo cual no es necesario que se le comunique para que tenga conciencia de ello.

Las normas explícitas son aquellas que requieren de una instrucción previa para tener conocimiento de ellas, por ejemplo: la hora de entrada al trabajo, el usar corbata en horas de trabajo y otras.

Desde otro punto de vista y atendiendo al carácter de obligatoriedad, las normas pueden ser clasificadas en formales e informales. Las primeras son las impuestas por la autoridad; las informales vienen dadas por las costumbres del grupo.

Múltiples ejemplos de las normas formales se pueden encontrar en las leyes que rigen la conducta de los ciudadanos de una nación. Dentro del segundo grupo podemos identificar las tradiciones y las costumbres propiamente dichas, tales como el horario de alimentos de los miembros de una familia, el acudir a las citas religiosas, etc.

g) Patrón sociométrico. Este se puede definir como las relaciones de amistad o antipatía que existen entre los miembros de todo el grupo. Tiene una gran influencia dentro de las actitudes grupales ya que afecta la atmósfera, la comunicación, etc.

El patrón sociométrico está íntimamente ligado con el grado de cohesión existente entre los integrantes de los grupos.

h) Estructura y organización. Todo grupo tiene una estructura para su organización visible y otra para la invisible. La primera se refiere a la división del trabajo y a la ejecución de las tareas esenciales. La segunda es la referente a convenios no reglamentados o implícitos, basados en criterios tales como influencia, antigüedad, poder, habilidades y otros.

i) Procedimientos. Son los medios utilizados para lograr los objetivos. Al hacer la selección de los procedimientos debe tomarse en cuenta cierta flexibilidad que permita actuar cuando se produzcan cambios imprevistos. Por otro lado, dichos procedimientos deben estar adaptados a las condiciones y al tipo de trabajo de cada grupo. Para ilustrar lo anterior daremos un ejemplo: en un grupo escolar cuyo objetivo fuese celebrar una fiesta de graduación, uno de los procedimientos a seguir podría ser la organización de rifas y colectas para la obtención de fondos que permitan llevar a cabo la celebración.

j) Metas. Son los fines hacia los que se dirigen las actividades del grupo. Las metas deben estar relacionadas, en cierto grado, con las necesidades de intereses individuales para que éstas y las necesidades del grupo se satisfagan en forma razonable.

Las metas deben estar bien definidas y ser comunicadas a todos los miembros, con el fin de que éstos sepan a donde van. Por otro lado, dichas metas sirven como un sistema de referencia que permite medir los logros y progresos que el grupo ha alcanzado.

Las metas han sido clasificadas en: metas a corto, mediano y largo plazo. Estas últimas dan una dirección a las actividades grupales; las dos primeras deben ser compatibles con las metas a largo plazo. Los conceptos "mediano, corto y largo plazo" comprenden períodos de tiempo completamente variables, dependiendo de criterios muy individuales. Sin embargo para tener una visión más clara de dicha clasificación estableceremos los siguientes tres lapsos de

tiempo: metas a corto plazo hasta un año; metas a mediano plazo de uno a tres años; metas a largo plazo de tres años en adelante.

k) Papeles o roles. Otra propiedad que se puede incluir en la clasificación dada, es la de que todos los miembros de un grupo desempeñan "roles" o funciones.

Rol es el nombre que se da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un sistema social. Los nombres que se utilizan se refieren, al mismo tiempo, a un conjunto de conductas, y a una posición dentro de un sistema. Se puede citar, por ejemplo, el rol desempeñado por el padre: los padres son elementos del sistema social que llamamos "familia". El término "padre" se refiere a un conjunto de conductas llevadas a cabo en la familia, y también, a la posición que ocupan estas conductas en la familia. El padre desempeña muchas conductas: gana el sustento para la familia, impone disciplina a sus hijos, pone fin a disputas familiares, etc.

Si consideramos a un sistema social como un espacio, cada rol ocupa cierta posición dentro de ese aspecto y está relacionado, en forma específica, con todas las demás posiciones dentro de él. Existe cierta relación entre la estructura de la personalidad del individuo y los papeles de acción que los integrantes de un grupo pueden aprender y aprenden a desempeñar. Para la buena formación de un grupo, es necesario que existan definiciones más formales, o sea, que existan roles definidos.

González (1994), considera que los roles son estructuras impuestas a la conducta. Se puede considerar a las conductas de rol desde distintos puntos de vista. Todos ellos pueden ser apropiados a una determinada situación. Para analizar las conductas de rol se necesita utilizar tres enfoques:

- 1 Prescripción del rol: (Exposición formal y explícita de lo que deben ser las conductas desempeñadas por las personas dentro de un determinado rol).
- 2 Descripción del rol: (Información de las conductas que son realmente desempeñadas por las personas dentro de un determinado rol.)
- 3 Expectativas de rol: (Imágenes que se forma la gente sobre las conductas ejecutadas en un determinado rol.)

González (1994) clasifica en cuatro categorías amplias a los roles:

A. Roles para la tarea del grupo

Su propósito es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo relacionados con la selección y definición de un problema común y con la solución de éste.

Los roles se identifican en relación a las funciones de facilitación y coordinación de las actividades para la solución de problemas del grupo. Cada miembro puede desempeñar más de un rol en cualquier intervención o gran cantidad de roles en intervenciones sucesivas. Algunos o todos estos roles pueden ser desempeñados tanto por el "líder" del grupo, como por los diferentes miembros. Estos roles son:

- a) El iniciador-contribuyente. Es quien sugiere o propone al grupo nuevas ideas o una forma diferente de ver el objetivo o el problema del grupo.
- b) El inquiridor de información. Es la persona que pregunta para aclarar las sugerencias hechas, en términos de su adecuación a los hechos, para obtener información autorizada y hechos pertinentes al problema que se discute.
- c) El inquiridor de opiniones. Es quien elabora preguntas para poder aclarar los valores que conciernen a lo que el grupo está realizando.
- d) El informante. Ofrece hechos o generalizaciones "autorizadas" o relaciona en forma adecuada su propia experiencia con, el problema del grupo.
- e) El opinante. Expresa oportunamente su creencia u opinión relativa a una sugerencia o sugerencias alternativas.
- f) El elaborador. Explica las sugerencias en términos de ejemplo o significados ya desarrollados.
- g) El coordinador. Muestra o clarifica la relación entre las diferentes ideas y sugerencias.
- h) El orientador. Define la posición del grupo con respecto a sus objetivos.
- i) El crítico-evaluador. Supedita las realizaciones del grupo a alguna norma o serie de normas de funcionamiento en el contexto de la tarea fijada.
- j) El dinamizador. Intenta estimular al grupo a la acción o a la decisión.
- k) El técnico de procedimientos. Acelera el movimiento del grupo realizando tareas de rutina.
- l) El registrador. Anota las sugerencias ("memorias" del grupo); lleva un registro de las decisiones y del resultado de las discusiones del grupo.

B. Roles de constitución y mantenimiento del grupo

Su objetivo es alterar o mantener la forma de trabajo del grupo, fortalecer, regular y perpetuar al grupo en tanto es grupo. Una contribución dada puede involucrar varios roles y un miembro o líder puede desempeñar roles diversos en contribuciones sucesivas.

- a) El estimulador. Elogia, está de acuerdo y acepta la contribución de los otros. Expresa comprensión y aceptación de otros puntos de vista.
- b) El conciliador. Intenta conciliar desacuerdos; mitiga la tensión en situaciones de conflicto.
- c) El transigente. Opera desde dentro de un conflicto en el que su idea u oposición está involucrada.
- d) El guardagujas. Intenta mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de otros.
- e) El legislador o yo ideal. Expresa normas e intenta aplicarlas en el funcionamiento, o en la evaluación de la calidad del proceso del grupo.
- f) El observador de grupo y comentarista. Lleva registros de diferentes aspectos del grupo.
- g) El seguidor. Sigue el movimiento del grupo en forma más o menos pasiva, aceptando el lugar de audiencia en la discusión y la decisión del grupo.

C. Roles individuales

Su propósito es algún objetivo individual que no es relevante ni a la tarea del grupo ni al funcionamiento del grupo como tal.

- a) El agresor. Puede operar de muchas maneras, disminuyendo el status, atacando al grupo, burlándose agresivamente, etc.
- b) El obstructor. Tiende a ser negativo y tericamente resistente.
- c) Buscador de reconocimiento. Trabaja de diferentes maneras, ya sea vanagloriándose o exhibiéndose para llamar la atención.
- d) El confesante. Usa la oportunidad que proporciona el ambiente de grupo para expresar sus sentimientos e ideologías, sin interés para el grupo.
- e) Mundano. Hace alarde de su falta de compromiso en los progresos del grupo, en forma de cinismo e indiferencia.
- f) Dominador. Trata de hacer sentir su autoridad o superioridad, manipulando al grupo o a algunos de sus miembros.
- g) Buscador de ayuda. Intenta despertar respuestas de simpatía de otros miembros o de todo el grupo, ya sea a través de expresiones de inseguridad, confusión personal o desprecio de sí mismo, sin poseer una razón para ello.
- h) Defensor de intereses especiales. Generalmente oculta sus propios prejuicios en el estereotipo que llena mejor su necesidad personal.

D. Roles de tipo psicodramático

Dentro de los grupos de tipo psicodramático los roles merecen una especial atención:

En el psicodrama, los roles del terapeuta, del observador y el yo auxiliar deben excluirse, pues ellos poseen una función institucional dentro del grupo; constituyen los "mojoneros reales" en el interior de los cuales, el grupo imaginario se forma, se define y la dramatización se despliega.

El yo auxiliar actúa como revelador pero no se revela a sí mismo y no es afectado personalmente.

El terapeuta no es un líder, no tiene carácter distintivo, es neutro, no responde; la función de éste, está fuera del grupo, mientras que el rol define la relación de un individuo en un grupo. La función se define entonces por oposición del rol.

Los roles son intersubjetivos y constituyen el elemento que constituye al grupo.

Olmsted (1976) equipara esta polaridad con la "instrumental frente a expresiva", denominando a los polos "primario expresivo" y "secundario-instrumental" La idea es lógica, pero requiere una mayor precisión. Un grupo puede ser esencialmente expresivo e integrador pero tener poca importancia para sus miembros. Las reuniones matutinas o vespertinas con los vecinos son un buen ejemplo. Son predominantemente (si no exclusivamente) expresivas. Si son importantes, para sus miembros, se trata sin duda de un grupo primario; pero si carece de importancia para ellos, debe ser considerado como secundario. Un criterio es el grado de influencia que el grupo ejerce sobre sus

miembros y, en particular, sobre sus funciones afectivas. En otras palabras, cuando los miembros se comportan según el rol que desempeñan y no como personas, el grupo es secundario. A medida que estos roles se vuelven más formalizados, el grupo se orienta cada vez hacia metas específicas y reduce su radio de influencia. Así, el grupo secundario más cerrado llegará a transformarse en una organización (Anderson, 1994).

2.1 Tamaño del grupo

El número de personas que pertenezcan al grupo posee varias consecuencias importantes para el proceso grupal. La gama de aptitudes, conocimientos y habilidades de que dispone el grupo aumenta junto con el tamaño del grupo, y también es mayor la cantidad de «manos» disponibles para adquirir y procesar la información. Las ventajas de estos recursos adicionales para la eficacia en la solución de problemas resultan obvias. Un grupo más numeroso proporciona también mayores oportunidades de conocer a personas interesantes y atractivas con quienes establecer una interacción gratificadora. Para las personas tímidas un grupo más numeroso ofrece un mayor anonimato, por lo que puede resultarles más atractivo. Por otra parte, a medida que se incrementa el número de componentes del grupo, los problemas de organización se vuelven difíciles. La cantidad potencial de relaciones interpersonales entre los miembros del grupo aumenta rápidamente junto con el tamaño; en los grupos numerosos es más probable que se formen subgrupos, lo cual implica un mayor potencial de conflictos. Al incrementarse el tamaño, son relativamente menores los miembros que participan en las actividades del grupo, y es más probable que se amolden a las presiones normativas del grupo. Estos fenómenos interpersonales y organizacionales suelen interferir con el uso eficaz de los recursos. Si bien se ha estimado que el tamaño óptimo del grupo es de unas cinco personas, ello depende de la tarea que se proponga el grupo, de su composición y de otros factores (Shaw, 1986).

2.2 Tamaño del grupo y participación de los miembros

A medida que aumenta el tamaño del grupo, disminuye la cantidad de tiempo de que dispone a cada miembro para participar en las actividades grupales; cuanto mayor es el grupo, menor es la oportunidad que tiene cada persona de intervenir en la discusión, expresar sus opiniones, etc. Además, es frecuente que los miembros se sientan más amenazados e inhiban más sus impulsos de participación en un grupo numeroso que en uno más reducido. Por consiguiente, decrece el nivel global de participación al aumentar el tamaño del grupo.

Más significativo todavía es el hecho de que la distribución de la participación vana junto con el tamaño del grupo. Los miembros de grupos declaran que tienen menos oportunidades de hablar dentro de los grupos más numerosos y este sentimiento se refleja en las pautas de comunicación grupal. A medida que

crece el grupo, aumenta el porcentaje de miembros que participan a menos de que sea «equitativo». La discusión suele estar dominada por unos cuantos miembros, mientras que los demás participan cada vez menos a medida que aumenta el tamaño del grupo.

En resumen, el tamaño del grupo influye sobre la cantidad y la distribución de la participación en el grupo sobre la probabilidad de que emerja un líder y sea aceptado por los demás miembros, y la probabilidad de que el grupo logre un consenso. Como consecuencia parcial de estos efectos, el rendimiento grupal varía con el tamaño del grupo. La eficacia se incrementa junto con el tamaño (hasta un máximo determinado) cuando la tarea del grupo es aditiva o disyuntiva, aunque el crecimiento no es de ordinario tan elevado como el aumento de recursos disponibles para el grupo. En cambio, la eficacia del grupo acostumbra a descender cuando la tarea es conjuntiva. Todos estos efectos sobre el proceso grupal pueden ser modificados a través de otras variables, tales como las características personales de los miembros y la estructura del grupo (Shaw, 1986).

2.3 Grupo sano

Grupo sano puede definirse en términos de “tipo ideal”, prototipo o paradigma, aquel que promueve la salud y estimula el crecimiento personal de sus miembros, que alienta los aspectos positivos del individuo, potencia su creatividad y permite pensar libremente, sin temores ni bloqueos. El grupo sano prevalece un grupo de solidaridad, la cohesión se produce por factores efectivos de signo positivo y no sobre la base de un etnocentrismo agresivo. Es el grupo donde la persona siente que puede ser “ella misma”, sin adoptar mascararas ni barreras.

En el grupo sano prevalece un grupo de confirmación o aceptación de sus miembros, la persona no se obliga a estar “a la defensiva” o abriéndose camino en medio de un clima hostil. No hay una lucha encontrada por ocupar espacios, y el grupo no necesita generar la figura del llamado “chivo expiatorio”. Uno de los rasgos salientes del grupo sano es que en él, prevalece un clima de cooperación antes que un clima de competencia. Diremos que este tipo de grupo se caracteriza por estar estructurado sobre la base de lo que podríamos llamar una “matriz solidaria”. En el grupo sano encuentran posibilidades de confirmación todos sus miembros, y no sólo los que tienen el poder o los que se destacan o sobresalen del conjunto, circunstancia, ésta última, característica de los grupos donde prevalece la matriz competitiva (Barreiro, 2000).

2.4 Normas

Para un miembro nuevo, las normas de grupo son imprecisas, confusas, ambiguas, arbitrarias y restrictivas. Se desespera queriéndole encontrar sentido

de orden al grupo y lo dejan perplejo los procedimientos de éste. Napier (1983).ejemplifica la norma de la siguiente manera:

1. Una persona va a una reunión programada para las 8.30 P. M. Llega puntualmente, sólo para encontrarse al aburrido portero arreglando las sillas; no hay ningún otro miembro presente. Poco después llegan los demás, y la reunión comienza a las 9.00; el nuevo miembro percibe que el presidente ya abrió la sesión, pero que está haciendo tiempo. En realidad, la reunión comienza después de que otro grupo de gente entra a las 9.15.

La noche siguiente va a otra reunión con otro grupo, pero no se preocupa tanto por llegar puntualmente. Llega media hora tarde y descubre que ya se trató la mitad de los asuntos programados. ¿Cuándo comienzan las reuniones?, ¿cuáles son las reglas?

2. Un individuo entra a jugar basquetbol con un grupo. Durante la práctica, el capitán comete constantemente violaciones a las reglas y nadie parece notarlo; pero cuando él las comete, los otros jugadores le dirigen miradas airadas o le dan un rápido codazo o parece haber renuencia a que le pasen el balón. ¿Cómo puede estar bien que unos cometan violaciones, pero otros no?

3. Una persona se afilia a una asociación profesional. El presidente solicita un voluntario para que sea el presidente de un comité que investigue un problema llevado ante el grupo. Dicha persona levanta la mano ofreciéndose como voluntario (si es que va a ser miembro de esta asociación, tiene que participar también). El presidente vuelve a solicitar un voluntario; la mano de nuestro individuo permanece levantada. El presidente suplica: "¿No hay ningún voluntario para presidir?" No hay otros voluntarios. El presidente sugiere que el asunto sea tratado después de la reunión. ¿Qué es una de las reglas que los nuevos miembros no puedan ser nombrados presidentes de comité, aun cuando se necesite ayuda desesperadamente?, ¿en dónde dice eso?, ¿por qué?, ¿acaso no fue juzgado profesionalmente competente cuando lo aceptaron como miembro?

La variedad y la complejidad, de las normas de los diversos grupos son, en realidad, fuentes de confusión para los nuevos miembros y para los observadores externos; sin embargo, esas mismas normas son fuentes de orden y de relaciones estables entre los miembros y quienes entienden a ese grupo. Y es dentro de este marco de referencia de orden y de estabilidad, y también de singularidades y variabilidad, en donde hay que entender las normas de grupo. Para comprender su desenvolvimiento o la conducta, ordinaria, es necesario entender la estructura normativa de un grupo.

Las normas de grupo, a nivel individual, son ideas de los miembros sobre lo que un miembro determinado debe y no debe hacer en circunstancias específicas.

Es importante comprender que las normas no son únicamente reglas sobre la conducta en el grupo, sino también ideas sobre patrones de conducta.

A través de su experiencia, la persona aprende que la importancia de un acto no se halla en este mismo, sino en el significado que el grupo le confiera. Aprende que el significado puede cambiar de acuerdo con quién lo cometa y con las circunstancias en que sea cometido. Esta experiencia produce lo que se denomina ideas compartidas por los miembros, sobre lo que debe o no debe hacer un miembro dado en ciertas circunstancias.

A nivel de grupo, las normas (o más correctamente el sistema normativo) son las ideas organizadas y ampliamente compartidas sobre lo que los miembros deben hacer y sentir, la forma en que éstas deben ser reguladas y qué clase de sanciones deben aplicarse cuando las conductas no coinciden con aquéllas. Las normas de grupo funcionan para regular la ejecución de un grupo como unidad organizada, y para mantenerlo en el curso de sus objetivos. Regulan también las funciones diferenciadas, pero interrelacionadas, de los miembros individuales del grupo (Napier, 1983).

Normas y consenso. Un grupo establece normas por medio del consenso. Napier (1983) define la norma como la generalización de una pauta esperada de conducta que es importante para el grupo. La norma incorpora un juicio de valor. Es una regla o pauta a la cual se supone que adherirán los miembros. Un conjunto de normas introduce cierta regularidad Y predictibilidad en el funcionamiento del grupo.

La norma es la cooperación; el consenso subyacente, la supervivencia.

El consenso es "el grado de acuerdo sobre las metas, las normas, los roles y otros aspectos del grupo" Cuando esos acuerdos y necesidades satisfechas sirven para unir a sus miembros, el grupo tiene "atracción" o "valencia" y el resultado es la cohesión. La cohesión da origen a la solidaridad, que es "la responsabilidad mutua estabilizada por la cual la persona se considera parte del otro, comparte un destino común y tiene la obligación de cooperar con el otro en la satisfacción de sus necesidades individuales como si se tratara de las propias (Anderson, 1994).

2.5 Clasificación de las normas

Se entiende que las normas son un conjunto de pautas que los grupos establecen para sí mismos; pero, ¿hay alguna manera de clasificarlas?, ¿hay dimensiones a lo largo de las cuales se desarrollen estas normas?, ¿hay alguna manera de entender a un grupo en función de sus normas?; ¿puede servir este método también para comparar grupo? Talcott Parsons (Citado en Napier, 1983) cree que sí. Considera que las normas de una sociedad o grupo deben responder a preguntas relativas por lo menos a cuatro dimensiones:

- 1.- Relaciones afectivas
- 2.- relaciones de control, de autoridad y toma de decisiones
- 3.- estatus-relaciones de aceptación
- 4.- realización-relaciones de éxito

Clases de normas

La variedad de normas es infinita, y esto impide comprender bien el concepto. Las normas deben ser aprendidas y algunas lo son más fácilmente que otras. Napier (1983) señaló las siguientes clases de normas:

Normas formales. Algunas normas son compiladas en forma de estatutos y códigos. Pueden ser enunciados escritos y formales, con la intención de ser acatados literalmente como reglas del grupo, y hechos valer mediante sanciones (es decir, acciones para asegurar que se cumplan).

Esta distinción entre normas y reglas formales es muy importante, ya que como algunas de las reglas formales son ponderadas de modo diferente a como se perciben y algunas son acatadas mientras que otras no, se establece un nuevo conjunto de reglas; éstas son las normas formales del grupo.

Normas enunciadas explícitamente. Algunas normas no aparecen en el código o no están redactadas formalmente, sino que pueden ser comunicadas de manera verbal y explícita y resultan fáciles de reconocer por los distintos miembros. Al ser contratado, quizá se le diga al empleado: "Aquí se comienza a trabajar a las 9:30." (Aquí, la norma explícita consiste en que habrá retraso cuando se llegue después de las 9:30.) Aunque nada se dijo sobre la manera de vestir en el trabajo, el empleado nuevo observa que todos los hombres a los que se encuentra en la oficina usan saco y corbata; hay, pues, la norma, fácil de reconocer, de que se espera que el nuevo empleado use también saco y corbata en su trabajo.

Normas no explícitas e informales. Dentro de cada grupo formal puede haber, normas no explícitas o informales que influyan en la conducta de los miembros; por ejemplo, puede entenderse que cuando el jefe pide un informe para el lunes, no se espera que le sea remitido hasta el miércoles, y, aunque no hay sillas asignadas en las asambleas del comité, el presidente se sienta generalmente en el extremo izquierdo de la habitación y el vicepresidente a su lado.

Normas inconscientes. Hay incluso normas inconscientes, como en el caso de algunos tabúes, que en sí mismos son ideas impensables. Se sobreentiende que la liga de mujeres votantes no luchará por derrocar al gobierno por medios revolucionarios; que los grupos religiosos no formen el incesto; que los boy scouts no deben enseñar a los niños a convertirse en ladrones profesionales.

Si las normas de grupo son compatibles con las normas y metas del individuo, éste se conformará a las normas del grupo; sin embargo, si halla que su conducta se desvía de las normas del grupo, tiene cuatro elecciones: adaptarse, cambiar las normas, continuar desviado o abandonar el grupo.

Fuerzas internas basadas en conflictos intrapersonales. Hay conflicto intrapersonal cuando una persona experimenta un acontecimiento en las mismas circunstancias que otros, a los que percibe semejantes a él. Su

conflicto interior aparece cuando debe emitir un juicio o dar una opinión que difiera de la de los demás.

Él no conoce a los otros; no hay presiones francas para que emita un juicio semejante al de ellos. ¿En dónde está la presión hacia la uniformidad? El conflicto intrapersonal ocurre cuando se pregunta si debiera confiar en sus propios sentidos o debiera dejarse influir por la unanimidad de los otros. La explicación que Asch (1952 citado en Napier, 1983)) da a esta situación es la siguiente: el individuo se da cuenta de que percibe un mundo que comparte con otros; ocurren acontecimientos que él y los otros perciben simultáneamente. Entiende que el ambiente los incluye a él y a los demás, y que él mismo está en la misma relación que los demás con el entorno.

Fuerzas externas basadas en la influencia directa de los demás. Usualmente, la persona es influida por quienes buscan modelarle su conducta conforme a ciertos lineamientos, en determinadas circunstancias. Éstos son intentos de influencia directa. Hay numerosas razones de que la gente intente influir en los demás para que cumplan con ciertas normas. Una de ellas consiste en que así se ayuda al grupo a que alcance sus objetivos, funciones ambas que deben ser desarrolladas con vigorosas fuerzas de apoyo si es que el grupo va a tener éxito. La gente ejerce presiones sobre los demás para que sigan los procedimientos aprobados, que tienden a la consecución de la, meta del grupo. Estas son fuentes de uniformidad, consideradas legítimas.

De los miembros, se espera que acaten las normas consideradas como necesarias para que el grupo alcance su meta; cualquier miembro que no se apegue a ellas será visto como una amenaza para tal fin, y se hará todo lo posible para inducirlo a retomar los procedimientos del grupo (Napier, 1983).

Apartamiento de las normas

Al acto que viola una idea compartida sobre lo que debe o no debe hacerse en una ocasión dada se le llama acto desviado. La interacción con el desviado aumenta cuando el grupo reconoce por vez primera la desviación del compañero; habrá esfuerzos tendientes a que amplíe o aclare su posición; se le dará información opuesta, en su esfuerzo por disminuir su desviación. Si la presión hace que el desviado regrese a las normas del grupo, la discusión continuará con el desviado en su función acostumbrada. Si, a pesar de ello, el desviado mantiene la misma conducta, el grupo puede volver a definir sus límites para excluirlo de las discusiones, desentendiéndose de él. Esto es lo más probable que ocurra en un grupo unido y si el área de la desviación atañe al propósito del grupo.

La desviación desempeña también una función positiva, la desviación contribuye a que los miembros dominen las normas (es una demostración de lo que no debe hacerse) y los ayuda a ser mas articulados con respecto a estas normas, además los ayuda a comprender lo que son sus grupos y lo que no son (Napier, 1983).

2.6 Grado de significatividad de los grupos.

La forma en que se resuelve el desafío de la integración y adaptación a los grupos es diversa y depende tanto de la personalidad de cada uno y de su historia “grupala” como de la naturaleza del grupo, su “atmósfera” etc.

En algunas personas prevalecerá la tendencia a intentar destacarse, o a dominar e imponer su voluntad al resto de los miembros; en otras será lo más frecuente el replegarse, proceder con cautela para no hacer un papel poco airoso: los más estarán interesados en obtener el reconocimiento de la autoridad: algunos buscarán alguien con quien establecer vínculos o alianzas para no sentirse solos, etc.

A su vez, las conductas o actitudes pueden irse modificando de acuerdo con el grado de inserción o de confianza que se vaya adquiriendo en el grupo. Incluso puede ocurrir que en distintos grupos la misma persona adopte diferentes “estrategias” de interacción. Así, por ejemplo, en un grupo cálido y continente algunas personas pueden animarse a intervenir o participar mucho más activamente que en un grupo donde predomine un clima de descalificación, y así sucesivamente.

Todas estas no son sino distintas respuestas que se dan a la necesidad de encontrar un lugar en el grupo, de ser aceptado o reconocido dentro de él. Es en este sentido que se puede afirmar que nunca un grupo resulta indiferente desde el punto de vista afectivo para las personas que lo componen. Hay que admitir, sin embargo, que no todos los grupos tienen la misma importancia para la persona: hay por cierto, grupos que adquieren mayor significatividad que otros.

Considerando que un grupo resulta significativo por diversas razones, como por ejemplo: a) por corresponder a estadios muy tempranos del desarrollo personal; b) por la naturaleza particularmente intensa de los vínculos que lo caracterizan (lo que Cooley llama “grupos primarios”); c) por compartir muy estrechamente un sistema de valores y / o proyectos existencialmente importantes para la persona; lo que otorga al grupo el carácter de “grupo de referencia” para la persona; d) por ser el único grupo al que la persona ha pertenecido o pertenece; e) por la frecuencia de la interacción (p. ej., grupos que implican encuentros cotidianos más o menos prolongados); f) por la importancia asignada socialmente a esos grupos o a la actividad que allí se realiza, etc. (Barreiro,2000).

CAPITULO 3

EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN GRUPAL

Dentro de una organización grupal son relevantes e importantes las características de tamaño, participación, normas y significatividad de los grupos, ya que en determinadas ocasiones serán de gran importancia para el buen funcionamiento y desarrollo de éste.

Para un psicólogo, un GRUPO es, ante todo, un laboratorio: intenta comprender como las relaciones y los individuos edifican un grupo. Desde el nacimiento de un ser se encuentra inmerso en toda clase de grupos, a su vez los forma, afilia y rechaza distintos grupos. Según Barreiro (2000) hay 5 grandes grupos:

1. **LA MASA/MUCHEDUMBRE:** Conjunto de personas en un mismo lugar pero que no tuvieron la intención previa de juntarse. Por eso el sentimiento que predomina es la soledad. Grado de organización muy débil, gran número de participantes, sujetos al contagio de las emociones. Ej.: en la calle
2. **LA BANDA:** Hay un interés común, ya que se busca un semejante. Comparten cuestiones similares, por eso se juntan. Grado de organización débil, número pequeño de participantes, animado por la búsqueda de semejantes.
3. **AGRUPAMIENTO:** Las reuniones son frecuentes y en los intervalos de estas reuniones, los objetivos comunes permanecen. Grado de organización media, número de participantes variables y marcado por relaciones humanas superficiales. Ej.: la gente que concurre habitualmente a un club.
4. **GRUPO PRIMARIO:** Grado de organización elevado, pequeña cantidad de participantes, orientados hacia acciones importantes e innovadoras. Los roles están diferenciados.
5. **GRUPO SECUNDARIO:** Conjunto de personas que tienen fines determinados, que los comparten todos. Pero estas interrelaciones están regidas por una institución. Grado de organización muy elevado, número variable de participantes, determinado por los fines y acciones planificadas. Ej., la Empresa

Los grupos son objetos por una estructura variable que evoluciona en el tiempo y cuyo grado de organización es el indicador esencial de su modo específico de funcionamiento. Son estructuras intermediarias en el individuo y la sociedad, un lugar de intercambio y de construcción psicológica y social. Su tamaño debe ser mínimo debe ser tal que el número de relaciones individuales en los miembros sea superior al número de miembros. Así, comprende por lo menos 3 personas: estableciendo 6 relaciones interindividuales y 3 interacciones.

Las 4 funciones principales marcan el grado de madurez de la evolución del grupo:

1. La puesta en común de un fin
2. La definición de fronteras: establecer los límites en relación a otros grupos
3. El establecimiento de relaciones interpersonales

4. La constitución de una organización: todos los miembros adoptan funciones y adoptan roles diferentes.

1. CHARLES FOURIER: (La armonía social)

Planteó como funcionaban los grupos. Se imaginaba una SOCIEDAD IDEAL, fundada en la armonía de su organización y sus grupos, la cual llamó FALANSTERIO. Para qué pase esto, dice que se hace sobre el PRINCIPIO DE LAS PASIONES, dice que los grupos se forman gracias a las pasiones que comparten.

2. GUSTAVE LEBON: (Los individuos en un pensamiento común)

Habla de la PSICOLOGIA DE LAS MASAS, plantea cuales son las características de los grupos en masas. Dice que el individuo dentro de una masa, pierde autonomía, que su coeficiente intelectual disminuye. Lo que los une es un pensamiento común y por eso están fusionados.

3. FREUD: (Los vínculos afectivos en los grupos)

Le interesa la idea de Lebon, dice que la personalidad consciente queda abolida dentro de la masa y que los individuos están tan fusionados que si surgen ideas opuestas dentro de la misma, no genera ningún conflicto, no se le da importancia, y que esta coexistencia de ideas opuestas sin generar conflictos, solo se pueden generar en el inconsciente. Dice que en la gente tienen más peso en la masa lo que dice el conductor o jefe de la masa. Ej.: en el caso de la iglesia, Dios, en el caso del ejercito, el jefe militar. Dice que no es importante nada más que los individuos estén ligados en si sino también la ligación que hay entre estos y el conductor. Y cuando surge alguna diferencia o se quiebra la ligación, se pierde el conductor y los lazos que los une; surge la ANGSTIA PANICA, que es la sensación de falta de sostén o contención, desamparo.

4. JACOB MORENO

Plantea que detrás del funcionamiento de un grupo hay redes de atracción y repulsión. Los miembros sienten atracción por algunos y rechazo por otros. Dice que si se trabaja sobre esto, se puede armar un grupo operativo que funcione mejor. Para esto arma un test, el TEST SOCIOMETRICO. Se les pide a los miembros del grupo que den un puntaje de atracción y repulsión a los miembros. Esto permite evidenciar:

- los lideres populares que son los elegidos por la mayoría
- los lideres influyentes son los elegidos por los lideres populares
- los aislados, son los que resultan indiferentes
- los parias, los que son siempre rechazados.

5. KURT LEWIN (La dinámica Grupal)

El fundador de la noción de la dinámica de grupo. Toma la psicología de la GESTALT y la traslada a lo que es un grupo (el todo no es lo mismo que la suma de sus partes). Dice que el grupo como totalidad es como un sistema cerrado que esta constituido por una energía o fuerza. Va a haber un tipo de fuerza que tienda al cambio (fuerza positiva) y otra que va a ser la que nunca quiera cambiar(o negativa). De esta manera se va a dar un equilibrio CUASI ESTACIONARIO en el grupo. Esto lleva a Lewin a plantear la DINAMICA GRUPAL. Hace hincapié en el cambio: como se da el cambio en el grupo, como evoluciona el grupo y no se queda igual siempre.

6. ELTON MAYO (Los factores de la productividad en el grupo)

Fue el primero en hacer experiencias dentro de las empresas con gente. Él ve que los factores externos influyen en la productividad de la gente. Pero dice que más importante que las variables demográficas es todavía, la calidad humana. Dice que si hay comodidad en el grupo, la productividad va a aumentar (Barreiro, 2000).

3.1 Importancia del grupo en nuestra vida.

Al nacer fuimos “arrojados” al seno de un grupo: el grupo parental primario o grupo primario primordial: la familia. Luego fuimos creciendo y recorrimos nuestra vida permaneciendo, entrando y saliendo de ciertos grupos o ayudando a conformar otros: el grupo escolar, los amigos del barrio, los miembros de un club, los distintos grupos laborales, los grupos religiosos o de militancia política, los compañeros de estudio, nuestra familia “construida” (cónyuge, hijos, etc.). y si somos afortunados hemos de morir perteneciendo a uno a más grupos.

De todos estos grupos sin duda el más importante es la familia de origen, donde se plasmó la estructura básica de nuestra personalidad, donde construimos nuestra identidad primigenia. Pero los otros grupos de pertenencia van dejando también su huella en nosotros, constituyen a profundizar ciertos rasgos o a revertir otros, a ratificar determinados mecanismos de adaptación o a cuestionarlos, etc.

Tan fuerte es la incidencia del grupo en nuestra vida que podríamos decir que cada uno de nosotros es como es, y es quien es, en gran parte por los grupos a que ha pertenecido. Estamos hechos, en gran medida, de los otros. Y, sobre todo, de nuestros otros significados, que nos pautaron normas de conducta y valores y a quienes era importante agradecer (Barreiro, 2000).

Puede ser que, como lo sugiere Emilio Durkheim (s. f. citado por Raven, 1981) el individuo; sea poco menos que una abstracción. Es difícil imaginar una persona para quien los demás no estén presentes, sea física o psicológicamente. Existen ocasiones en las que todos queremos estar solos; sin embargo, muchas veces, cuando la gente no está fácilmente a nuestro alcance, buscamos su compañía. Todos desean ser independientes, poder apoyarse en sus dos pies, librarse de la interferencia de los demás y de las obligaciones hacia ellos. Por otra parte, todos necesitan de las personas; parece que muy pocos individuos pueden realmente pasárselas durante algún tiempo sin los demás. Esencialmente los necesitamos por las gratificaciones que nos pueden ofrecer y los costos que nos puedan ayudar a eludir; también los necesitamos por la información que sobre nuestro mundo y nosotros mismos, nos pueden proporcionar.

Los seres humanos tienen profundas diferencias psíquicas y espirituales y también profundas semejanzas. Paradójicamente, aquello que los diferencia es, en cierto modo, lo que los caracteriza y aún como especie.

Se diferencian, por ejemplo, muchas veces, en la ideología, en la manera de ver el mundo, en el sistema de valores y los códigos morales, en la forma de percibirse a sí mismos tanto solos como en la interacción con los demás, en la manera de reaccionar ante la agresión o las expresiones de afecto, en la forma de vestir, hablar, pensar o amar, etcétera.

Las ciencias humanas contemporáneas han demostrado la enorme, y decisiva incidencia que existe sobre las normas y costumbres, sobre el marco conceptual y valorativo, y la conformación misma de la identidad, tiene el entorno, la cultura y el medio que nos rodea a través del proceso que suele llamarse de socialización o de endoculturación, o de educación sistemática y asistemática o de condicionamiento cultural, etc.), hemos ido construyendo nuestro universo psíquico. Un ser humano que hubiera podido sobrevivir biológicamente fuera de todo contacto con alguna forma de cultura (en el caso de que ello fuera fácticamente posible) no llegaría a alcanzar las características de una persona (Barreiro, 2000).

Una de las necesidades humanas básicas es la de la comunicación e interacción con otros seres humanos, expresada, en parte, en la necesidad de pertenencia. Interactuamos permanentemente con otras personas y vamos entretejiendo nuevos vínculos; a lo largo de nuestras vidas nos vemos inmersos en distintas instituciones y grupos humanos: algunas veces por elección libre (como un grupo de amigos o la pareja conyugal); otras veces, por obligación o por necesidad, por imperio de las circunstancias (como las situaciones laborales o de estudio). En cada uno de estos grupos encontramos, invariablemente, gente que nos acepta o nos descalifica, nos valoriza o nos rechaza, nos estimula o nos deprime (Barreiro, 2000).

3.2 Integración Grupal

Pasamos la mayor parte de la vida inmersos en grupos, señala López, (1993) lo cual es una característica fundamental de la especie humana. Estos grupos juegan una función determinante en el individuo. Esta constitución del individuo por medio de los grupos, se llama socialización. En el plano individual se realiza según un doble movimiento:

1. LA PERSONALIZACION: proceso por el cual un individuo se convierte en una persona, un ser humano como los demás, sin ser igual a ellos

La personalización, es el proceso por el cual un sistema sociocultural forma el espíritu de sus miembros. Todos los componentes del sistema contribuyen a ello.

a) El Grupo Formador: el periodo en el cual se forma la personalidad del niño corresponde a una integración con el seno familiar. Pero al tiempo el chico se inserta en grupos de compañeros, los cuales tomaran cada vez mas importancia y en la adolescencia serán los que ofrecerán los medios de socialización que les permitirán desprenderse de la familia.

- a. El grupo familiar esta compuesto por pocos miembros
- b. Es fuertemente estructurado por los fines
- c. Realiza actividades múltiples u diferenciadas que implican la cooperación de sus miembros

b) Los ámbitos y los mecanismos: los 3 principales ámbitos de formación de la personalización son el ámbito de la personalidad, el cognitivo y el social. La personalidad es el resultado de los efectos de la interacción de cada uno de esos ámbitos. Se llama interacción a la influencia reciproca de por lo menos 2 objetos. La personalización surge de una interacción entre las personas.

2. LA INDIVIDUACIÓN: proceso por el cual una persona se diferencia de las demás, así como el proceso por el cual una persona se singulariza. Es un componente muy importante en el equilibrio psicológico. Si hubiera falta de individuación, habría insatisfacción y ansiedad. Así como una individuación exagerada trae sentimientos negativos. Por eso el proceso consiste en la búsqueda de un equilibrio entre la similitud y la diferencia con el prójimo. Todo el que participa en un grupo, experimenta este proceso de individuación.

Al vivir en un entorno formado por grupos podemos distinguir los grupos a los que alguien pertenece (grupos de pertenencia) y aquellos en los que no es miembro (de no-pertenencia)

- a) Grupos de Pertenencia: Grupo al cual una persona pertenece. Los miembros del grupo se parecen entre ellos porque ellos se le parecen.
- b) Grupos de no-pertenencia: Las diferencias surgen de la comparación social. Entre estos grupos están los de referencia y los de no-referencia.

De referencia: grupos a los cuales yo idealizo y deseo pertenecer, cuando uno busca pertenecer a un grupo de referencia, pierde su autonomía ya que los copia y quiere parecerse a ellos.

De no-referencia: es lo contrario a lo anterior. Si no me interesa ingresar, no me preocupo en copiarlos al contrario busco diferenciarme.

3. LAS RELACIONES ENTRE GRUPOS: Los miembros de un grupo construyen su identidad social y se individualizan acentuando las diferencias entre las categorías que los distinguen de las personas que pertenecen a otros grupos. Así, un estereotipo social existe cuando varios miembros de un grupo y los miembros de otro grupo, acentúan los parecidos entre los miembros de este otro grupo.

Un prejuicio es una opinión desfavorable frente a un grupo social y como consecuencia, frente a sus miembros se puede decir que la percepción inter-grupo actúa por prejuicio. La discriminación, que consiste en hacer impermeable la frontera entre el grupo de pertenencia y el de no-pertenencia, surge de la identidad social.

- ✓ El favoritismo intra-grupo: Es una conducta en la cual los miembros de un grupo favorecen a determinados miembros de su grupo de pertenencia.

- ✓ La concurrencia inter-grupo: cuando los grupos se parecen ya sea de una forma u otra.
- ✓ La competición inter-grupo: hace difícil la diferenciación intercategorial, aparece cuando los grupos están en competición, sobre el mismo criterio. Establecer un interés común y que los grupos compitan.
- ✓ La creatividad competitiva: cada uno va a crear su propia manera de competir. El objetivo es el mismo, pero las condiciones son distintas. Cuando compiten varios grupos por algo, pero cada grupo parte de condiciones diferentes.
- ✓ La cooperación inter-grupo: Distintos grupos que compiten entre ellos ya que se dan cuenta de que entre todos van a poder aportar cosas distintas y resolver un determinado problema.

3.3 Las personas en el grupo y su necesidad de pertenencia

Las personas forman grupos porque éstos satisfacen alguna necesidad individual. Existen ciertas tareas que sólo los grupos pueden realizar; quizás haya una necesidad personal de afiliación, etc.

¿Qué necesidades satisface la pertenencia a un grupo? ¿Qué es lo que constituye el premio o el castigo? Las fuentes de satisfacción de necesidades existentes en el grupo abarcan, como mínimo, las siguientes:

- 1) la atracción hacia los miembros del grupo (atracción interpersonal)
- 2) la atracción hacia las actividades del grupo
- 3) la atracción hacia los objetivos del grupo (es decir, los objetivos del grupo son valiosos para el individuo)
- 4) la pertenencia misma a un grupo.

Las necesidades exteriores al grupo que pueden satisfacerse a través de la pertenencia a él abarcan, como mínimo: la atracción hacia otras personas externas al grupo y la atracción hacia objetivos extragrupalos (Shaw, 1986).

Más allá de las diferencias individuales grupales, hay una serie de necesidades que son comunes a todas las personas, que corresponden al bagaje de lo que se podría denominar “necesidades humanas básicas”, se suele pensar en necesidades estrictamente biológicas o fisiológicas como la de alimentarse o dormir, sin embargo, al hablar también de unas necesidades humanas básicas que corresponden a la esfera psíquica. Una de ellas la más genérica que podríamos enunciar en relación con lo grupal es, precisamente, la necesidad de pertenencia.

La pertenencia representa una necesidad básica del ser humano por que es a partir de la pertenencia a un grupo primario (la familia, la comunidad, o formas sociales sustitutas) la que organiza nuestra estructura psíquica, construimos nuestra identidad y nos construimos como personas. A lo largo de toda la vida seguiremos necesitando confirmación, aceptación, ratificación, convalidación de identidad, de autoimagen. Y esto nos lo dan los otros. La persona es un ser-

en-relación. Un ser que en gran parte esta hecho de los otros y seguirá necesitando esencialmente de los otros durante toda su existencia. Sea a través del grupo o de fuertes relaciones binarias, el ser humano necesita satisfacer su necesidad de interacción humana (Barreiro, 2000).

Barreiro (2000) menciona que la necesidad de pertenencia está vinculada con otra necesidad fundamental de la persona que es la necesidad de confirmación, de afirmación de sí mismo y de fortalecimiento de la autoestima. La autoestima, en tanto aprecio que cada uno de nosotros tiene, o siente, por sí mismo, depende en gran medida de la autoimagen. Es decir, de la forma como nos percibimos a nosotros mismos.

A continuación se propone una cierta descripción del fenómeno de la autoimagen que se desea someter a la confrontación con la experiencia personal de cada individuo.

- a) **EXISTENCIA DE LA AUTOIMAGEN:** Cada uno de nosotros tiene una imagen de sí mismo y esta imagen condiciona su conducta y su relación con los demás. En esta imagen de sí hay aspectos que son más manifiestos y conscientes y otros aspectos que son más oscuros y difíciles de descubrir.
- b) **PRIVACIDAD:** esta imagen de nosotros mismos es una de las cosas más íntimas y más fundamentales que tenemos.
- c) **AUTOVALORACIÓN, ACEPTACIÓN O RECHAZO:** la autoimagen puede ser básicamente positiva o básicamente negativa (nos vemos “bien” o nos vemos “mal” a nosotros mismos). También puede ocurrir que tenga algunos aspectos positivos y otros negativos. De acuerdo con los testimonios recogidos en innumerables encuentros grupales, donde las personas se muestran un poco más entre sí en estos aspectos tan personales, hemos podido ratificar que la mayoría de las personas que tienen conflictos o dificultades para aceptar algunos aspectos de su autoimagen, sean vinculados a rasgos físicos o psíquicos y caracterológicos, etc. por ende aparecen en muchas personas deseos de cambio “me gustaría ser más ó menos”, “quisiera poder expresarme mejor”, etc.
- d) **TRANSFORMACIONES EN LA AUTOIMAGEN:** por otra parte la autoimagen puede cambiar en distintos momentos. en momentos de depresión, por ejemplo, la persona puede verse a sí misma con caracteres más “negros”: se siente insegura, impotente, a veces, hasta insignificante; cuando uno se encuentra internamente bien tiene una imagen mejor de sí mismo, se siente con más fuerza y más capacidad, con más “potencialidades”, etc.
- e) **HISTORIA DE LA AUTOIMAGEN:** por otra parte esta percepción de sí mismo tiene una historia, que comienza en el momento mismo del nacimiento. Cada uno de nosotros, si bien no puede reconstruir la historia completa de su imagen de sí mismo, puede recordar algunos momentos o hábitos de este proceso. También puede recordar si en los últimos años su imagen de sí ha cambiado o no, reconstruyendo (al menos parcialmente) la historia más reciente de su autoimagen.

- f) ASPECTOS O VARIABLES EN JUEGO: la imagen de sí abarca distintos aspectos de la persona: vivencia del propio cuerpo, valoración de él mismo, aspectos relacionados con la interacción social, etc. por ejemplo. En lo físico: me siento feo/a o lindo/a; atractivo/a o no; me veo muy gordo/a o muy delgado/a ...En lo vincular: siento que la gente confía en mí, o que desconfía de mí; que necesito mucho la aprobación de los demás; que me es indiferente la opinión de los otros hacia mí, etc.
- g) LA AUTOIMAGEN Y LOS OTROS: además, en la relación con los otros aparecen nuevas instancias:
 - a. ¿Cómo me veo y siento a mí mismo/a?
 - b. ¿Cómo me ve y siente el otro?
 - c. ¿Cómo creo que me ve y siente el otro?
 - d. ¿Cómo soy en realidad?

Entre estas instancias hay interacciones mutuas. La forma en que me veo afecta la forma de mi presentación ante el otro y afecta, por ende, la forma en que el otro me ve. Y así sucesivamente (Barreiro, 2000).

3.4 La necesidad de confirmación

Todos necesitamos un cierto grado de confirmación por parte de otras personas, aunque no siempre tengamos clara conciencia de ello o estamos dispuestos a admitirlo. “somos”, en gran parte, en la medida en que recibimos confirmación o ratificación. Con mayor o menor grado de intensidad o apremio, todo ser humano necesita alguna forma de confirmación por parte de otros seres humanos a lo largo de toda su vida (Barreiro, 2000).

La confirmación que nos brinda el otro se expresa de muchas maneras; a veces abierta y explícitamente, otras a través de pequeños mensajes (mirada, sonrisa, tono de voz, gestos en general). A partir de estos diversos mensajes nos sentimos valorizados o no, respetados o no, estimados o no, etc.

Existe una confirmación social que es sin duda, una forma de confirmación personal (aunque no, tal vez, en lo profundo de la persona). Cuando entre dos personas se inicia un proceso de des confirmación y ninguno se decide a esclarecerlo, la tensión puede crecer y transformarse en un abismo que las separa. A partir de pequeños equívocos y malos entendidos puede irse tejiendo una malla de incomprensión y rechazo. Si yo siento (o pienso) que el otro me rechaza (o creo que ha hablado mal de mí, que tiene un mal concepto de mí, o que no me tiene simpatía), me defiendo presentándome de un modo que resulta distante y chocante para el otro, que puede sentirse a su vez rechazado, y así sucesivamente (Barreiro, 2000).

La confirmación personal profunda se da con personas con las que nos comunicamos intensamente y que, por lo tanto, son capaces de vernos en nuestras zonas más internas, de aceptarnos y valorarnos como somos, aun con nuestras debilidades e inseguridades. Cuando hay confirmación personal profunda el otro descubre y valoriza los aspectos más positivos. “actualiza”

nuestras potencias más apreciadas, estimula los logros que son más constructivos para nuestro desarrollo.

Hay personas que nos posibilitan ser nosotros mismos, ser “auténticos”, y otras en cambio que nos crean cierta tensión: nos ponemos “en pose” ante ellas, por que necesitamos presentar una “imagen” (por ejemplo presentarnos como “seguros”, como “eficientes” o como muy conocedores de una materia, etc. el tema de la confirmación se halla muy ligado al de la seguridad personal. El recibir confirmación por parte de otras personas, y sobre todo, de quienes son valiosas o importantes para nosotros mejora nuestra autoimagen, aumenta nuestra autoestima y nuestra seguridad personal.

CAPITULO 4

AUTOESTIMA Y PERTENENCIA AL GRUPO

Desde el punto de vista psicológico, puede decirse que: Autoestima es la capacidad desarrollable de experimentar la existencia, conscientes de nuestro potencial y nuestras necesidades reales; de amarnos incondicionalmente y confiar en nosotros para lograr objetivos, independientemente de las limitaciones que podamos tener o de las circunstancias externas generadas por los distintos contextos en los que nos corresponda interactuar.

De aquí se desprende lo siguiente:

- ❖ _ La Autoestima es una disposición, un contenido, un recurso natural en el ser humano.
- ❖ _ Es desarrollable.
- ❖ _ Sólo existe relacionada con la experiencia de la vida.
- ❖ _ Está relacionada con el hecho de estar conscientes de nuestras potencialidades y necesidades.
- ❖ _ Está relacionada con la confianza en uno mismo (Feldman, 2000).
- ❖ _ Existen necesidades reales y otras que no lo son aunque a veces así lo pensemos.
- ❖ _ Se relaciona con el amor incondicional hacia uno mismo.
- ❖ _ Orienta la acción hacia el logro de los objetivos y el bienestar general.
- ❖ _ Podemos tener limitaciones y a pesar de ello tener Autoestima
- ❖ _ Los eventos externos, las contingencias, no necesariamente deben afectar nuestra Autoestima, al menos no de manera estable o permanente (Beauregard, 2005).

Otros conceptos de Autoestima, relacionados de alguna forma con los que ya se han expuesto anteriormente, sugieren que:

- ❖ _ Es el juicio que hago de mí mismo.
- ❖ _ La sensación de que encajo y de que tengo mucho por dar y recibir.
- ❖ _ La convicción de que con lo que soy basta para funcionar; que no tengo que incorporar nada nuevo a mi vida, sino reconocer aspectos de mí que no he concientizado, para luego integrarlos.
- ❖ _ La reputación que tengo ante mí mismo.
- ❖ _ Es una manera de vivir orientada hacia el bienestar, el equilibrio, la salud y el respeto por mis particularidades (Yagosesky, 1998).

Es conveniente aclarar, que se pueden tener comportamientos de baja Autoestima, en algún momento, aunque la tendencia sea vivir conscientes, siendo quienes somos, amándonos y respetándonos. Puede también suceder lo contrario: vivir una vida sin rumbo, tendiente al Autosabotaje y a la inconsciencia, pero podemos experimentar momentos de encuentro con nuestra verdadera esencia. Fragmentos de tiempo de inconsciencia y desconfianza en uno, no son igual que una vida inconsciente regida por el miedo como emoción fundamental. Lo uno es actitud pasajera, lo otro es forma de vida.

La naturaleza amenazante de la autorrevelación dice que con frecuencia tenemos miedo de que, si revelamos demasiado, los demás puedan ejercer

control sobre nosotros; o tal vez tememos el que ya no vayan a tener un concepto tan bueno de nosotros si realmente nos conocen.

Al principio, restringiríamos la conversación a cosas como nuestra historia personal, trabajo, lugar donde vivimos, estudios. Luego, expresaríamos algunas actitudes sin gran carga emocional y algunas creencias: si nos agrada viajar en tren, el hecho de que el paisaje de las llanuras es un tanto monótono, etc. Después, a medida que creciera la confianza mutua, manifestaríamos algunas opiniones sobre política, ó religión. Más tarde revelaríamos algo de nuestra familia y amigos más cercanos, y quizá, hasta comentaríamos nuestros problemas con otras personas; sentimientos más íntimos respecto al sexo, al amor y al matrimonio; nuestra concepción sobre la naturaleza de la vida y la muerte; y luego ya nuestros deseos secretos, temores y problemas psicológicos (Nathaniel, 1994).

4.1 Personalidad de los miembros del grupo

Cada persona que integra un grupo aporta a él su peculiar personalidad, que incluye, entre otras cosas, un cierto estilo vincular y determinados esquemas de comportamiento grupal. Como ya se ha mencionado, cada individuo tiene ciertos mecanismos de adaptación para integrarse a los grupos. Algunos serán, por lo general participativos y activos, sea en roles constructivos o en actitudes de resistencia; otros serán más pasivos y espectadores de lo que ocurre. Algunos tenderán a cumplir un rol contemporalizador otros tenderán a encender la llama de la discordia. En algunos prevalecerá la actitud de rescatar lo más positivo de cada integrante, en otros tal vez predomine una actitud descalificadora. Habrá quienes tiendan a hablar mucho y quienes tiendan a callar, quienes tengan una fuerte tendencia a hacerse oír e imponer su opinión, y quienes se plieguen a los aportes de otros, etcétera.

Esto no significa que una persona se conduzca de una manera rígidamente uniforme en todos los grupos de pertenencia; cada grupo puede potenciar o actualizar algunas facetas distintas de un individuo. Incluso puede ocurrir que en distintos momentos o etapas de la historia grupal la persona se comporte de maneras distintas, por ejemplo, puede existir quien adopte una actitud de prudente reserva al ingresar en un grupo, apareciendo como poco activo, y luego, a medida que gana confianza o explora y reconoce las reglas de la interacción, vaya desplegando una actitud más participativa (Barreiro, 2000).

Lo que se desea destacar es la existencia de ciertas tendencias o predisposiciones personales para la interacción grupal que van contribuyendo a dar al grupo su fisonomía. Inciden en esta tendencia la historia vital de cada uno, en particular la historia de su Inter-juego vincular, la evolución de su autoimagen, los roles que, de algún modo aprendió a jugar en sus primeros grupos significativos, etc.

Configuración grupal.

Barreiro (2000), dice el grupo no es igual a la suma de sus miembros; importa, y mucho, la forma como se va dando el entramado de la interacción, cómo se estructura el juego de poder, las alianzas, simpatías y rechazos, la pugna por imponer distintas ideologías o sistemas de normas, etcétera.

Así puede ocurrir que algunos miembros del grupo lleguen a configurarse como líderes naturales, incidiendo marcadamente con su propio estilo vincular en la dinámica grupal, o que se establezca un juego de fuerzas entre personas o subgrupos antagónicos que pugnan por imponer una modalidad y/o una ideología al grupo, etcétera.

Un punto muy importante vinculado con la composición del grupo tiene que ver con los distintos tipos de necesidades o expectativas que sus miembros traen o aportan al mismo. Digamos ahora que el grupo resultará satisfactorio para una persona en la medida en que puedan ser satisfechas algunas necesidades importantes con que acude a él y que espera satisfacer en ese ambiente las personas que integran el grupo tienen expectativas muy distintas, o mutuamente excluyentes, sobre lo que pueden esperar de él, es obvio que no pueden verse todas satisfechas a la vez. Si hay una injusta distribución del poder, es probable que el grupo satisfaga en mayor medida las necesidades de quienes lo detectan que las del resto. La interacción grupal cooperativa, en cambio, supone una suerte de equilibrio o pacto implícito entre las distintas necesidades individuales. Integrar un grupo cooperativo supone un grado de madurez que permita cierta capacidad para resignar algunas de las necesidades o expectativas propias en función de las ajenas.

4.2 Psicología en el grupo y persona.

La vida entera de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones y, dentro de ellas, encuentra una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones. Los responsables de tales organizaciones se esfuerzan por canalizar y orientar esos comportamientos con el objeto de producir bienes ó servicios.

Toda organización está constituida por grupos de individuos interdependientes e interactuantes para la realización de un objetivo común. Esta interdependencia fundamenta la unidad de la organización y, por ello, cualquier modificación de un elemento trae aparejada la modificación de todos los demás (Castaño, 1975).

Prosigue Castaño (1975) al señalar que toda organización presenta dos clases de sistemas:

Sistema formal: intenta alcanzar el objetivo de la organización utilizando de modo racional los medios disponibles controlando, de esta manera, el comportamiento de los individuos y de los grupos para hacerlos previsibles. El

análisis de este sistema puede ayudar a interpretar los comportamientos observados en las organizaciones.

Sistema informal: el sistema formal, por el sólo hecho de existir, produce presiones de diverso tipo a las que el individuo responde por medio del comportamiento, relaciones y estrategias no previstas por la organización.

También considera que existe un entorno multidimensional específico, el cual dice toda organización, como cualquier sistema social, interactúa con un entorno multidimensional pero limitado a aquellos elementos que están efectivamente en relación con ella. Así como relaciones con el entorno las mismas que podrían ser según las funciones de la organización, primarias en lo referente a la producción de un bien ó prestación de un servicio y secundarias cuando proporciona empleo a la población de una región determinada. Y por ultimo un sistema abierto el cual dice que la organización recibe de su entorno, elementos de diversa naturaleza que se transforman en resultados a través del proceso de transformación y se proyectan hacia el entorno, pudiendo, alguno de ellos, volver al sistema. La división del trabajo fragmenta el sistema en subsistemas cada vez más numerosos a medida que descendemos en la estructura piramidal, pero el punto común de todas éstas entidades es que son grupos compuestos por personas que se conocen, reaccionan entre sí y están en un estado de interdependencia funcional y psicológica.

4.3 Bienestar y malestar dentro del grupo.

Si bien la pertenencia es algo muy importante para las personas, que toda forma de pertenencia a un grupo nos traerá necesariamente bienestar. Un grupo puede ser tanto un lugar que dé profundo bienestar a sus miembros y sea causa de gratificación y promotor de su salud mental, como un lugar donde se produzca sufrimiento y deterioro psíquico. En este sentido se podría afirmar que hay grupos que son más “sanos” o positivos que otros para sus miembros, más favorecedores de salud mental y el crecimiento personal de sus miembros que otros. Podríamos afirmar que, a la vez que existen grupos donde la persona puede verse violenta, agredida, postergada y frenada en su proceso de crecimiento personal (Barreiro, 2000).

HOSTILIDAD

Veremos que la simpatía y la hostilidad se entrelazan de una forma compleja y poco clara. El simple hecho de que alguien no nos sea simpático no significa que sintamos hostilidad; y la comprensión de la simpatía no supone necesariamente la comprensión del por que surge la hostilidad, la agresión o ambas (Raven, 1981).

4.4 Un buen clima grupal.

Uno de los temas más interesantes y sutiles vinculados con los fenómenos grupales es, precisamente, el de los distintos climas o atmósferas que pueden darse en un grupo, como por ejemplo atmósferas depresivas, tensas, opresivas, de confusión, de parálisis o, por el lado positivo, atmósfera de entusiasmo, de alegría colectiva, de emoción compartida, de serenidad. La expresión popular recoge esto en algunas formulas coloquiales del tipo: “no volaba una mosca”, “el aire se podría cortar con un cuchillo”, “no está el horno para bollos”, etc. por el lado positivo, una atmósfera particularmente conmovedora es lo que podríamos caracterizar como la “experiencia del encuentro”, que se suscita algunas veces en algunas experiencias o actividades grupales.

Nosotros hemos de discernir aquí entre climas circunstanciales (producto de situación del momento) o climas permanentes, o mejor aún, dominantes. En un aula, en una familia, en una oficina, suele haber ciertos grados dominantes o prevaecientes. Así, hay familias donde prevalece una atmósfera cordial y de comunicación fluida, de franco apoyo mutuo, otros donde la tónica dominante es la tensión y la agresión, otras donde predomina una atmósfera depresiva, etc.

Para nosotros un buen clima grupal es un clima o atmósfera psicológica en que la gente se siente bien, cómoda y a gusto, con libertad para participar y expresarse; no tiene miedo de hablar; se siente al menos la mayor parte del tiempo relajada, y sin tensión. Podríamos decir que se trata de una atmósfera psicológica donde es frecuente que circule, en general, una afectividad de signo positivo entre sus miembros (Barreiro, 2000).

La existencia de un buen clima grupal facilita la apertura, el abandono de las “mascaras” y las actitudes defensivas que obstaculizan la comunicación, posibilita el encuentro y la producción grupal. Potencia, en suma, los aspectos más constructivos de los miembros del grupo. Esto no excluye, obviamente, como ya dijimos, que puedan surgir tensiones, conflictos y problemas, que pueda haber dentro del grupo momentos de agresión de estancamiento, de depresión o de confusión; pero todo esto se supera y se resuelve de un modo distinto si hay un clima grupal general básicamente bueno. Éste brinda la base para que el grupo pueda volver la mirada sobre sí mismo en un momento dado, pasando a un nivel de metacomunicación, para revisar o develar los conflictos y los motivos de tensión que vayan apareciendo, buscar su resolución y recuperar el equilibrio perdido.

Un buen clima grupal se vincula, con el hecho de que no predominen en el grupo los mecanismos distorcionantes u otros obstáculos a que aludimos anteriormente y que, por el contrario, aparezcan elementos, circunstancias y personas facilitadoras. La forma en que aparecen y se van entretejiendo obstáculos y facilitadores en la dinámica grupal tiene que ver con lo que podríamos llamar la matriz vincular o comunicación dominante dentro del

grupo. En cada grupo se plasma una matriz comunicacional favorable u obstaculizadora del mismo.

Para poder promover un buen clima grupal es importante que el docente perciba de algún modo, sea como producto de un conocimiento teórico previo o a un nivel puramente "intuitivo", que un mundo vincular subyace y se agita de continuo en el aula, y que lo que está en juego no es sólo la relación del alumno con el conocimiento, sino que también interviene, y mucho, la relación del alumno con el propio docente y con sus compañeros (Barreiro, 2000).

4.5 Dos tipos de matrices: competitiva y solidaria.

Nos interesa especialmente aludir a dos tipos de matrices que pueden plasmarse y predominar dentro de un grupo, que son antinómicas o incompatibles entre sí: la competitiva (o descalificatoria) y la solidaria (o cooperativa).

En todo grupo tiende a prevalecer una u otra matriz comunicacional, el grupo no es nunca "neutro" en este sentido; su código vincular quedará comprometido con un tono predominante cooperativo o predominante competitivo; no obstante, pueden aparecer fenómenos o momentos de uno u otro tipo: sobre todo en los comienzos de su construcción.

La matriz competitiva se caracteriza por que el resorte o eje motivacional estructurante de vínculos y de la comunicación dentro del grupo es la puja por alcanzar un lugar de privilegio en él, destacarse, sobresalir, alcanzar dominio o poder mayor, etc.

Un clima competitivo azuza el ánimo de las personas que tienen un alto componente de competitividad en su personalidad y a su vez impone miedo, disgusto o sensación de impotencia a otros, que temen hablar y quedar en ridículo, o bien en la situación de competencia como una forma de violencia.

La matriz competitiva atenta contra la constitución de un buen clima grupal y de un grupo sano, y alimenta el surgimiento de otros mecanismos distorsionantes, a la vez que resulta alimentada por ellos. Así pues, en un grupo donde prevalece la matriz competitiva se da el hecho de que la confirmación de unos se halla descansado sobre la des confirmación de otros. La matriz competitiva, genera inseguridad personal tanto en los perdedores, como en el o los triunfadores. Puesto que todos los logros (a los más significativos) se remiten siempre a una comparación con otros, el éxito es siempre relativo, nunca absoluto, siempre inestable, nunca definitivo. Es pernicioso para un grupo es que el transformar a sus integrantes en contendientes recíprocos, inhibe los procesos cooperativos, bloquea el placer el trabajo conjunto y la posibilidad del descubrimiento y creación en común.

La competencia refuerza la dependencia respecto del líder o la autoridad que, es por lo general, quien fija las normas el juego, sobre todo quien otorga los

premios (buena nota, reconocimiento, alabanzas, etc.). Estimular la competencia puede ser, en manos del líder autoritario, una buena manera de conservar las riendas del poder (“divide y reinaras”).

La matriz solidaria, por el contrario, se caracteriza por el predominio de una actitud de apoyo mutuo, de cooperación en la búsqueda mancomunada de objetivos conjuntos, etc. produce serenidad dentro de un grupo: la gente no puede ser desplazada o marginada, ni teme “quedar atrás” por la sencilla razón de que no hay atrás; todos están en primera fila, por así decir, en la consideración del grupo y de la autoridad. La matriz competitiva permite que todos los miembros resulten simultánea y parejamente confirmados.

En este clima la persona tiene libertad interior para pensar y opinar rastreando en su propio mundo interno, sin poner su esfuerzo en mimetizarse, en presentar una imagen o defenderse de la agresión. En esta atmósfera ocurre que la gente va adoptando la actitud de tratar de entender al otro, aprovechar su riqueza personal y aprender de él; esto permite potenciar los aspectos más positivos y creativos de los diversos miembros, a la vez que facilita el aprendizaje y la producción grupal del conocimiento.

Es importante señalar, que las personas no se comportan de la misma manera en todos los grupos. El grupo tiene la facultad de potenciar determinadas facetas o aspectos de sus miembros. Cuando prevalece la matriz cooperativa se ven estimuladas las disposiciones o tendencias asociadas con la solidaridad y la empatía, y eso permite, en ocasiones, la producción de ese peculiar y fascinante fenómeno que hemos denominado “potenciación positiva mutua”.

La matriz cooperativa logra imponerse en un grupo, éste puede llegar a cumplir funciones psicológicas en alto grado gratificantes y reparatorias para sus miembros, puede brindar continencia, acompañar, estimular, obrar como referente emocional. La estructura comunicacional cooperativa no garantiza, sin embargo, la ausencia de conflicto, enfrentamientos, episodios de descalificación, etc. pero el tono afectivo general que prevalece conduce a una búsqueda activa y constructiva de su superación (Barreiro, 2000).

CAPITULO 5

LIDERAZGO EN EL GRUPO

El mayor problema de la sociedad, yace en la falta de dirección, planeación, ejecución y control de actividades que pretendan el desarrollo de un grupo y el logro de unas metas en común. El razonamiento, del asunto se encuentra básicamente en la falta de liderazgo y de personas con talento para la administración y potencialización del talento humano. Es ahí donde es necesario, que surjan personas capacitadas y motivadas para facilitar procesos de cambio y desarrollo social. Este trabajo brinda algunas herramientas que pueden ser útiles para aquellas personas que deseen guiar a otros, motivarlos y convencerlos en pro de una causa justa y común. Además de recopilar unos conceptos y fundamentos teóricos indispensables para la práctica.

Dentro de esta temática se localiza el término liderazgo el cual puede definirse como: la habilidad que tiene una persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de unos objetivos comunes.

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la psicología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: El líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada (Beal, 1990).

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Se entiende al líder por las siguientes características.

- ✓ El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- ✓ Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.
- ✓ Preocupado, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar.
- ✓ Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección.
- ✓ Abierto al cambio

Proactivo: La proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir. El Proactivo influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre, es decir, no se pasma frente a ella. Para el Proactivo no basta

con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar y el soñar, e ir hacia el actuar. Es sumar acción e imaginación de manera continua y simultánea.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder (Haiman, 1993).

De acuerdo con (Haiman, 1993) existen diferencias entre un jefe y un líder. El jefe, existe por ser autoridad, ya que se considera la autoridad un privilegio de mando, el cual puede inspirar miedo, es quien sabe cómo se hacen las cosas, le dice a uno: ¡Vaya! Y maneja a las personas como si se tratara de mover fichas, llega a tiempo y finalmente asigna las tareas.

A diferencia del jefe el líder existe por la buena voluntad, considera la autoridad un privilegio de servicio, inspira confianza, enseña como hacer las cosas, le dice a uno: ¡Vayamos!, no trata a las personas como cosas, llega antes y da el ejemplo.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

Es importante por ser la capacidad de guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Esa interrelación, sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular. El liderazgo trata de atender las necesidades y las expectativas genuinas del grupo, realizando las funciones exigidas. De éste modo, el liderazgo se relaciona con la situación, es decir, depende principalmente de las exigencias de la tarea que se ha de realizar.

El estudio del liderazgo como un proceso, y no como resultado de características individuales, puede ayudarnos a reconocer las dos partes

principales en el proceso de liderazgo: a) Orientación por la tarea b) Orientación por las relaciones (Haiman, 1993).

5.1 Tipos de líder

EL LÍDER AUTÓCRATA: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

EL LÍDER PARTICIPATIVO: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los incita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio (Beal, 1990).

5.2 Incidencia de la figura de autoridad.

La significación que tiene para cada individuo su relación con las figuras de autoridad es enorme, ya que el infante humano depende para su supervivencia de la atención y cuidado que le brinden sus padres, o quienes hacen las veces de tales, los que, al criarlos, protegerlos, socializarlos y educarlos les van

imprimiendo la impronta de su figura como autoridad y como modelos de identificación, generando así un vínculo interno primario prácticamente indeleble. Sin embargo, la importancia crucial de esta dependencia con la autoridad sólo es postulada e investigada sistemáticamente en épocas relativamente recientes a partir, fundamentalmente, de la teorías del psicoanálisis creada por Sigmund Freud (Barreiro, 2000).

El papel del liderazgo en los grupos es una parte crucial porque el líder del grupo ejerce cierta influencia sobre sus integrantes y esta en una posición excelente para juzgar lo preparado que este el grupo para asumir sus tareas (Hodgetts, 1983).

Es importante señalar que una de las principales funciones del supervisor es identificar a los líderes dentro del grupo, (sin dejar de lado la posibilidad de que él también adopte el papel de líder), ya que facilitara la dinámica, relación y comunicación que se forme a lo largo de su participación.

5.3 Supervisor y psicólogo

El supervisor es aquel individuo responsable del trabajo de otros. El supervisor se encuentra, generalmente, al frente de un grupo de personas que están subordinadas a él. La responsabilidad fundamental del supervisor consiste en coordinar los esfuerzos de su equipo de trabajo para lograr los fines establecidos. Características que podría compartir con el líder.

El supervisor generalmente tiene varias funciones, tales como controlar, distribuir y ordenar el trabajo del personal a sus órdenes, obtener la producción, reducir costos, asegurarse que el equipo de trabajo esté siempre en condiciones adecuadas, vigilar que la calidad de los productos sea la establecida, etcétera. Todas esas funciones las realiza, en su mayor parte, a través de sus subordinados o en colaboración con ellos, mediante la comunicación y un conjunto de relaciones trascendentes. Por esto es que las relaciones humanas son tan importantes para el supervisor. Sin embargo, el supervisor tiene una responsabilidad humana especial, que es la de dirigir el esfuerzo de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos establecidos.

El supervisor necesita estudiar y comprender las relaciones humanas porque está a cargo de un grupo de trabajo y porque las satisfacciones o los problemas que éste tiene dependen en mayor medida de él. No obstante que desde el nacimiento estamos en una relación continua con los demás, el aprendizaje que logramos para establecer relaciones adecuadas no siempre es satisfactorio. Aprender a convivir de manera armoniosa, sana y productiva es una tarea ardua que exige tanto el autoconocimiento como la comprensión de la conducta de los demás (Mendoza, 1994).

Se han mencionado, cierto tipo de actitudes adoptadas por la autoridad, dirigidas hacia los miembros de un grupo, que contribuyen a modelar una determinada matriz vincular.

Existen, por otra parte, actitudes ligadas específicamente con lo grupal, a las relaciones entre los miembros, que pueden apuntar francamente a la integración y la cohesión del grupo o, por el contrario, a incentivar conductas decididamente individualistas.

En la primera postura encontramos educadores que, al comprender la importancia que tiene el grupo para el bienestar de sus alumnos y para su proceso de aprendizaje, se preocupan por promover una integración armoniosa.

La preocupación por promover un grupo sano puede conducir al docente a tratar de incidir en forma abierta en el mejoramiento del clima grupal proponiendo actividades de integración, brindando oportunidades y momentos de encuentro y reflexión conjunta para profundizar el conocimiento mutuo y la resolución cooperativa de los problemas comunes, etcétera. En esta línea activa y constructiva pueden encontrarse desde sugerencias o iniciativas tomadas espontáneamente dentro del marco del desarrollo de una clase, al sentir la presencia de un obstáculo, una parálisis en la tarea, o una fuerte dispersión, desorganizadora del trabajo, etcétera., hasta experiencias pedagógicas innovadoras diseñadas ex profeso para este propósito.

Por otra parte, el docente con sus actitudes cotidianas, con su manera de ejercer la autoridad y con la naturaleza de los recursos que usa para incentivar el aprendizaje, puede promover o desalentar una buena integración grupal. Un aspecto que incide positivamente en este sentido es, proponer un trabajo grupal y cooperativo como recurso de aprendizaje. En cuanto a la ponderación de los resultados obtenidos por los alumnos será positivo evitar las comparaciones que impliquen privilegiar o alabar a unos de otros, no estimular las rivalidades, los celos o la competencia por ser "el mejor" o figurar "entre los mejores" y por ser, en última instancia, el "más querido" por el profesor o maestro, etcétera (Barreiro, 2000).

5.4 Comunicación del supervisor

La comunicación es la transmisión de ideas y sentimientos entre dos o más personas. La persona que emite o envía el mensaje o contenido de la comunicación es el transmisor (emisor) y quien lo recibe es el receptor. Para que exista realmente la comunicación, es preciso que ésta sea en ambos sentidos entre las personas que se comunican. Esto significa que cuando una persona envía el mensaje, la otra al recibirlo, debe emitir a su vez otro mensaje como contestación. Se trata pues de un diálogo y cuando éste no existe no se puede hablar de comunicación en sentido correcto (Taylor, 2002).

Ahora bien, uno de los elementos más importantes de las relaciones humanas es la comunicación (transmisión de ideas y sentimientos entre las personas). No sería posible concebir dichas relaciones, si no existiera la comunicación, pues ésta es imprescindible, ya sea en forma oral, escrita, mímica o mediante otras formas de expresión. La comunicación es el medio que le da sentido a

todas las relaciones humanas y, por tanto, los supervisores deben procurar ser buenos comunicadores. En la medida que dominen las habilidades de comunicación podrán prevenir problemas de interrelaciones y resolverlos de la mejor manera. En sentido inverso, si tienen fallas ostensibles de comunicación, será más fácil que se involucren en problemas humanos y que los empeoren (Mendoza, 1994).

El supervisor necesita llevar a cabo muchas funciones, algunas simultáneamente y otras con cierta secuencia, y para ello requiere un manejo adecuado de la información tanto para emitir órdenes e instrucciones como para recibir informes de los resultados obtenidos. Como se podrá comprender, en estas funciones está implicada esencialmente la comunicación.

Es preciso considerar que en la comunicación humana existen varios elementos de diferente carácter, a saber:

- .Físicos.
- .Semánticos.
- .Psicológicos.

Taylor (2002) afirma que estos factores pueden a veces convertirse en barreras que obstaculizan la comunicación efectiva. Sin embargo, si se les conoce y maneja adecuadamente, pueden superarse.

Factores Físicos: Son los más sencillos, fácilmente observables y los que la gente maneja más adecuadamente. El tono y la intensidad de la voz, la claridad de una carta, el buen funcionamiento del aparato telefónico, etcétera.

Factores semánticos: Éstos son más complejos y se refieren al significado de las palabras que integran el mensaje. Es frecuente que el transmisor utilice palabras que para él tienen un significado; pero que para el receptor tienen un significado diferente. Es evidente que cuando esto sucede la comunicación es deficiente.

Factores psicológicos: Son los más difíciles de controlar y además, son los que con más frecuencia dificultan la comunicación y el entendimiento humanos. Entre los factores psicológicos, los sentimientos y actitudes son muy importantes.

Es posible lograr una comunicación eficiente, considerando los diferentes factores que intervienen en la comunicación, ésta se puede mejorar tratando de cumplir los siguientes lineamientos:

Antes de establecer la relación o diálogo:

- ❖ Definir el propósito del mensaje.
- ❖ Recordar o buscar información sobre las características de quienes recibirán la comunicación.
- ❖ Reunir la información necesaria para elaborar el mensaje.
- ❖ Decidir la forma que deberá usarse (verbal o escrita).

- ❖ Atender las normas del medio de comunicación seleccionado (teléfono, memorándum, entrevista, nota, etcétera).

En el momento de emitir el mensaje:

- Utilizar palabras claras y evitar el empleo de palabras poco usuales.
- Ser directo; es decir, ir al objetivo.
- Ser preciso, o sea, utilizar las palabras correctas evitando usar frases o términos que se presten a diferentes interpretaciones.
- Asegurarse de que el receptor está escuchando y comprendiendo el mensaje (en caso de que sea oral).
- Dar oportunidad de establecer el diálogo franco y abierto.

Después de emitir el mensaje:

- ✓ Preguntar si existen dudas sobre el mensaje emitido.
- ✓ Asegurarse que la comunicación produjo los efectos deseados (por ejemplo, si se trata de una orden, que ésta se haya cumplido).

5.5 El supervisor a cargo del control de conducta

Mendoza (1994) nos dice que por el hecho de ser responsable de la actuación de sus subordinados, el supervisor debe saber siempre cómo se comportan éstos en su trabajo y tratar de orientarlos. Los aspectos que interesan al supervisor acerca de sus colaboradores son todos aquellos que influyan directamente en la eficacia del trabajo y en la integración del personal tales como:

Cumplimiento del Reglamento Interior de Trabajo, de las normas de calidad y de la política.

Demostración de actitudes hacia el trabajo, los compañeros, etcétera.

Conducta colaborativa hacia los jefes y compañeros.

Cuando hablamos de control de conducta no nos referimos ha que los subordinados hagan exactamente lo que el supervisor desea. Se trata fundamentalmente de que el supervisor logre que los subordinados quieran comportarse en forma conveniente, para lograr los objetivos personales y de la empresa.

La disciplina o acatamiento de las normas dentro de la empresa es muy importante; pero sólo es una parte del control de la conducta. Cuando el supervisor llega a obtener la colaboración espontánea de su equipo de trabajo, sólo ocasionalmente tendrá que recurrir a la aplicación de normas de disciplina.

Los medios a los que puede recurrir el supervisor para controlar la conducta del personal es que puede motivar a su personal para que se comporte en la forma esperada. Esto se puede lograr a través del diálogo abierto y sincero entre jefe y subordinado, analizando la conveniencia del cumplimiento de las normas establecidas. Si el subordinado se convence de cuál debe ser su

comportamiento correcto, él mismo dirigirá su conducta adecuadamente. En esta forma se logra el auto control y autodirección del personal. El control de la conducta es uno de los aspectos más delicados de las relaciones humanas. El supervisor necesita una gran habilidad para dar un trato justo y equitativo a sus subordinados, y para lograr que éstos respeten las normas y políticas de la empresa por convencimiento propio. Generalmente no es aconsejable el castigo excepto en casos extremos (Mendoza, 1994).

En cualquier lugar en el que convive un grupo de personas (dos o más), existe la posibilidad de que surjan conflictos. El enfoque moderno hacia el conflicto es no considerarlo como algo "malo o perjudicial"; sino como algo que se presenta de manera normal entre los seres humanos ya que todos somos diferentes y tenemos diversos puntos de vista ante cada situación.

El conflicto en el trabajo no es malo en sí mismo. Manejado adecuadamente puede producir resultados positivos, resolviendo una situación crítica y evitando problemas futuros. Sin embargo, es indudable que cuando el conflicto no se maneja adecuadamente, puede ocasionar muchos perjuicios a la empresa y a la salud mental del personal. Lo que puede hacer el supervisor para prevenir los conflictos en el trabajo puede resumirse de la siguiente manera:

En primer lugar, el supervisor debe conocer bien a su grupo de trabajo y con base en la forma en que usualmente se portan sus colaboradores, está en posibilidad de prevenir conflictos. Si éstos llegan a surgir, él debe ser un colaborador eficaz para que se solucionen de la mejor manera posible, sin que se salgan de control ni involucren a otros niveles o personas.

No es posible dar un recetario para prever los conflictos; no obstante, podemos acudir a las siguientes normas sugeridas por Mendoza (1994):

- ◆ .Ser equitativo en el trato. No crear camarillas de favoritos.
- ◆ .Ser muy claro y preciso en las comunicaciones.
- ◆ .Procurar que la comunicación sea sincera y honesta.
- ◆ .Informar siempre a todos los interesados, de las modificaciones de los nuevos sistemas de trabajo, de la llegada de nuevos elementos, de los cambios en las políticas de la empresa, etcétera.
- ◆ .Demostrar una actitud abierta y cordial que despierte confianza en las demás personas.
- ◆ .Evitar alterar las decisiones de modo arbitrario o debido a presiones de terceros.

Se ha demostrado que las técnicas participativas ofrecen muy buenos resultados para prever los conflictos que se presentan al introducir cualquier cambio y al resolver problemas específicos de .trabajo. Estas técnicas permiten que los colaboradores participen activamente en el estudio y solución de los problemas del trabajo y además propician la buena comunicación y despiertan el deseo de colaboración. Esto lleva al logro de un trabajo en equipo eficiente y cordial.

Guiot, (1985) hace mención a que cuando se presenta el conflicto el supervisor debe enfrentar el conflicto con una actitud positiva, y desde luego, resolutiva, dialogando abiertamente con las personas involucradas en él. Se deberán buscar las causas reales de los problemas, ya que los conflictos son generalmente, sólo un síntoma de algo más profundo. No es conveniente dejar los conflictos sin resolver, ya que esto produce frustración, descontento y problemas ulteriores más graves. Además, es conveniente que el supervisor no recurra al ejercicio de su autoridad para tratar de solucionar todos los conflictos, ya que esto no lleva a una verdadera solución. Debe basarse en un estudio cuidadoso de la situación, en el conocimiento de sus trabajadores, y en sus habilidades en el campo de las relaciones humanas.

Son muy variadas las condiciones que rodean las relaciones del supervisor con sus diferentes contactos. No es lo mismo tratar con un subordinado que con un superior. Sin embargo, todos estos tipos de contactos tienen un común denominador, que es el hecho de ser relaciones entre personas, seres humanos muy similares en muchos aspectos, pero también muy diferentes en otros tantos, los avances en materia de relaciones humanas en el trabajo nos indican que es posible establecer algunos principios que han demostrado ser valiosos. A continuación se hace mención de los más importantes y prácticos:

- Ω .Todos los seres humanos tenemos una personalidad que es única y diferente. Por ello, no todos reaccionaremos exactamente igual ante situaciones similares.
- Ω .Nuestro comportamiento no está condicionado solamente por nuestra personalidad, sino también, en gran parte, por el ambiente en que convivimos. En esta forma podemos decir que somos lo que nuestra sociedad y nuestra cultura han hecho que seamos.
- Ω .El comportamiento humano es racional así como emocional. Es decir, las cosas que hacemos no se deben únicamente a la razón sino también a los sentimientos.
- Ω .Debido a las diferencias individuales es muy posible que tengamos distintos puntos de vista ante los mismos hechos.
- Ω .No olvidar que aunque a muchos nos gustaría que los demás fueran como nosotros mismos, esto no es posible, porque precisamente los demás son diferentes.
- Ω .Conocer en la mayor medida posible a las personas con las que establecemos relaciones.
- Ω .Adoptar una actitud positiva y de tolerancia hacia nuestros semejantes. Esto significa que debemos aceptar a los demás tal y como son, con sus fallas, defectos y virtudes. Siempre se debe poner y demostrar un gran interés en la gente y en los problemas que la afectan.
- Ω .Propiciar una comunicación clara y honesta que permita la libre expresión de ideas y sentimientos.
- Ω .Alentar la participación mediante la aceptación de ideas y sugerencias, comentando ampliamente los asuntos de que se trate.
- Ω .No imponer la autoridad para lograr que las cosas se hagan, sino tratar de que los responsables participen en el estudio y solución de problemas, así como en la toma de decisiones. En esta forma los

colaboradores se involucran en los asuntos de su trabajo, logrando una motivación positiva y creadora.

- Ω .Cuando existan conflictos, no reprimirlos y olvidarlos, sino hacerles frente tratando de encontrar las causas verdaderas y darles una solución definitiva en común acuerdo con los involucrados.
- Ω .Cuando se trate de implantar cambios en el trabajo o establecer alguna innovación, es conveniente analizarlos con los afectados y solicitar su colaboración.
- Ω .Crear un ambiente de confianza y colaboración, superando actitudes de temor y competencia.
- Ω .No olvidar que las personas no trabajan aisladas sino en grupo.
- Ω .No hacer juicios precipitados ni tomar decisiones apresuradas. Primero se debe recabar toda la información necesaria y analizarla detalladamente.
- Ω .Un planteamiento correcto para establecer una interrelación, es un elemento fundamental para prevenir o solucionar un conflicto.

Estos principios tienen la característica fundamental de ser, sobre todo, orientaciones generales que ayudan al logro de mejores relaciones humanas. Su aplicación exige criterio y el uso de una mentalidad abierta y flexible que se adapte a las circunstancias cambiantes y a la complejidad de las relaciones humanas.

Los individuos, podemos tomar como punto de partida de nuestro análisis lo que considera C. Rogers que son las tres cualidades o actitudes básicas de un "facilitador del aprendizaje", según la expresión por él acuñada. 1. En primer lugar, poder ser uno mismo en el rol de profesor, una persona auténtica, que no se sienta obligada a presentar una imagen o una fachada, o ponerse la "máscara" del rol. 2. Por otra parte, tener hacia sus alumnos una actitud de aceptación, aprecio y confianza. 3. Por último, poder adoptar una disposición hacia la comprensión empática (Barreiro, 2000).

Es importante mencionar que las características y actividades del supervisor sólo le pertenecen a él, ya que por el otro lado tenemos al psicólogo quien puede realizar de igual modo las funciones del supervisor. Pero a diferencia de éste, el psicólogo ejerce labores tales como el *servicio*, el cual consiste en brindar asesoría, o tutorías a los alumnos y a personas externas a la comunidad universitaria que estén interesadas. *La investigación*, fundada en la recopilación bibliográfica, la planeación, elaboración y aplicación del taller, así como una evaluación de las actividades desarrolladas por diversos programas a fin de tener retroalimentación sobre distintas temáticas manejadas en otros talleres. Así como la *aplicación de instrumentos* para la detección y seguimiento de las habilidades que posee y desarrolla el estudiante con respecto a la temática. *La docencia*, parte fundamental, consiste en aplicar los conocimientos y habilidades para el mejor desarrollo y funcionamiento del trabajo en equipo.

5.6 Funciones del psicólogo dentro del taller.

El rol del psicólogo dentro de las actividades a realizar, es facilitar a los integrantes del taller información que demuestre las posibilidades de éxito y mejor rendimiento que trae consigo el trabajo en equipo, así como proporcionar una serie de instrucciones que hagan que se aclaren las ideas y permitan la creación de estas así que el individuo desarrolle su propia capacidad creadora.

Podemos destacar dos tipos de funciones que se espera implementar en el grupo a medida que pasa el tiempo. Una de estas consiste en fomentar el esfuerzo de cada uno de los integrantes por experimentar y aprender de cada una de las actividades. La segunda función es enseñar conceptos sobre las temáticas, mismas que serán esenciales para la comprensión de las actividades, pues es necesario que a los integrantes se les proporcione de forma verbal y escrita las bases teóricas, para que a medida que pasa el tiempo los integrantes serán capaces de asimilar más eficazmente la información y de conceptualizar todas sus experiencias previas.

Durante el tiempo que dure el curso, el psicólogo que se mantenga frente al grupo debe asumir un papel de interés sobre las actividades que se estarán realizando. Es necesario que exista equilibrio entre el trabajo y la emocionalidad; recordemos que según Lowenfield y Lambert (1980) existe una sensación de diversión y relajamiento que se une a una sensación de excitación que acompañan a las expresiones significativas cuando los integrantes desempeñan sus actividades.

De igual manera es necesario diferenciar entre el pensar y el hacer. Pensar significa que los integrantes deben detenerse un momento para observar las actividades y reflexionar sobre los resultados obtenidos; es aquí cuando el psicólogo debe entrar en acción e intervenir para comprobar lo factible de los planes del integrante, así como determinar cuáles son las posibles consecuencias de las decisiones tomadas. En el hacer, es necesario determinar que los propósitos de la actividad manifiesta fueran lo suficientemente claros para que esta pudiera ser interpretado por el propio integrante y así más fácilmente ejecutarla.

Otro elemento esencial del psicólogo es de adoptar una actitud de animador, facilitador, y liberador de los potenciales, esto con la intención de que el integrante tenga el deseo de crear sus propios criterios, explorar y analizar las ideas de sus compañeros, experimentar con sus propias experiencias e integrar a su vida cotidiana lo aprendido. Se trata de facilitar las herramientas que cada integrante ha adquirido a lo largo de su experiencia, y logren hacer conciencia de la capacidad que tienen para solucionar casi cualquier problema motivado por sus propios logros.

El psicólogo tendrá que hacer hincapié en el alumno para que éste recuerde, analice, aclare, asimile e integre a su vida sus propias experiencias pasadas. Ya que este punto es clave para el éxito de este trabajo. Apoyándose de esta

forma en la teoría socio cultural de Vigotski, la cual señala que los acontecimientos, sucesos y experiencias que giran en torno a un individuo, son importantes para su desarrollo y aprendizaje, argumentando que sus propias experiencias y las de los demás suelen ser más enriquecedoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

CAPITULO 6

TEORÍA SOCIO-CULTURAL DE VIGOTSKI

Dentro de la teoría sociocultural encontramos a Vygotski, quien dice que el desarrollo no es simplemente una lenta acumulación de cambios unitarios, sino, como él mismo escribió, «un proceso dialéctico complejo, caracterizado por la periodicidad, la irregularidad en el desarrollo de las distintas funciones" la metamorfosis o transformación cualitativa de una forma en otra, la interrelación de factores internos y externos, y ciertos procesos adaptativos»

Sus esfuerzos en trazar el curso de los cambios evolutivos van encaminados, en parte, a mostrar las implicaciones psicológicas que supone el hecho de que los seres humanos sean participantes activos de su propia existencia y de que a cada estadio del desarrollo los niños adquieran los medios necesarios para poder modificar su mundo y a sí mismos. Por esta razón, la creación y uso de estímulos auxiliares o «artificiales» constituye un aspecto crucial de la capacidad humana, que se manifiesta ya en la infancia. A través de dichos estímulos se alteran, por la activa intervención humana, la situación inmediata y la reacción vinculada a la misma.

Los mencionados estímulos auxiliares, creados por las personas, no tienen ninguna relación inherente con la situación existente; al contrario, los seres humanos los introducen como un medio de adaptación activa. Vygotski considera a los estímulos auxiliares de modo harto distinto: éstos incluyen las herramientas de la cultura en la que ha nacido el niño, la lengua de aquellos que rodean al pequeño y los medios ingeniosos que el propio niño desarrolla, y que comprenden también el uso de su cuerpo. Uno de los ejemplos más vivos de este uso de herramientas puede observarse en la actividad lúdica de los niños pobres", cuyo acceso a los juguetes prefabricados les está vetado, pero que, aun así, son capaces de jugar a trenes, a casitas, etc., con cualquier elemento de que dispongan. Las exploraciones teóricas de dichas actividades en un contexto evolutivo son el tema insistente, ya que Vygotski considera que el juego es el medio básico del desarrollo, cultural, de los niños. Las estructuras posteriores que emergen en el proceso de desarrollo cultural las llamamos estructuras superiores.

Vygotski asegura que, debido a que las condiciones históricas determinan en gran medida las oportunidades para la experiencia humana son constantemente cambiantes, no puede haber ningún esquema universal que represente de modo adecuado la relación dinámica entre los aspectos internos y externos del desarrollo. Por ello, un sistema de aprendizaje funcional de un niño nunca será idéntico al de otro niño, aunque pueda haber semejanzas en ciertos estadios del desarrollo (Vigotski, 1978).

Rescatando lo señalado anteriormente por Vigotski (1978), los estudiantes universitarios podrán adquirir conocimiento sobre la importancia y la función del trabajo en equipo, ya que por medio de las dinámicas tendrán la oportunidad de recurrir a lo que Vigotski llamo estímulos auxiliares ó estructuras superiores.

En el desarrollo cultural del niño, toda función aparece dos veces: primero, a nivel social, y más tarde, a nivel individual; primero, entre personas (interpsicológica), y después, en el interior del propio niño (intrapsicológica). Esto puede aplicarse igualmente a la atención voluntaria, a la memoria lógica y

a la formación de conceptos. Todas las funciones superiores se originan como relaciones entre seres humanos».

A través del concepto de la zona del desarrollo próximo, postulada por Vygotski durante los largos debates sobre educación en los años treinta, el autor resume, desde el punto de vista de la instrucción, los principios básicos de su teoría cognoscitiva: la transformación de un proceso interpersonal (social) en intrapersonal; los estadios de internalización; y el papel de los discípulos experimentados. La zona de desarrollo próximo, afirma, es «la distancia entre el nivel real de desarrollo [del niño], determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz».

La zona de desarrollo próximo, no es otra cosa que la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto, o en colaboración con otro compañero más capaz.

El estudio de Vygotski acerca del desarrollo humano estaba, profundamente influido por Friedrich Engels, quien subrayó el papel fundamental del trabajo y las herramientas en la transformación de la relación entre los seres humanos y su entorno. Engels describió el papel que desempeñan las herramientas en el desarrollo humano del siguiente modo: «La herramienta simboliza específicamente la actividad humana, la transformación de la naturaleza por parte del hombre: producción. Esta aproximación requiere una comprensión del activo papel de la historia en el desarrollo psicológico humano. En la dialéctica de la naturaleza Engels expone algunos conceptos clave elaborados por Vygotski. Ambos criticaban a los psicólogos y filósofos que sostenían la opinión de que «únicamente la naturaleza puede afectar al hombre y que sólo las condiciones naturales determinan el desarrollo histórico del hombre», y subrayan que, en el curso de la historia, «el hombre actúa también, a su vez, de rechazo, sobre la naturaleza, la transforma y se crea nuevas condiciones de existencia». Por otra parte Vygotski sostenía que el efecto del uso de herramientas en los seres humanos era fundamental, no sólo porque los ayudaba a relacionarse de modo más productivo con su ambiente externo, sino también porque el uso de herramientas afectaba intensamente las relaciones internas y funcionales del cerebro humano (Vygotski, 1978).

El individuo y su ambiente forman un campo psicológico. De la misma manera, el grupo y el ambiente del grupo constituyen un campo social. Lewin (1978) lo explica como sigue: Un instrumento básico para el análisis de la vida de grupo es la representación del grupo y de su establecimiento como "campo social". Esto significa que los sucesos sociales son considerados como resultados de y ocurrientes en la totalidad de las entidades sociales coexistentes, tales como grupos, subgrupos, miembros, barreras, canales de comunicación, etc. Una de las características fundamentales "de este campo es la posición relativa de las entidades de que forman parte del mismo.

También defiende ardorosamente su causalidad sistemática en lo que concierne a la conducta de grupo. Considera la conducta de grupo como una función de la situación total. El campo-social-en-un-tiempo-dado ofrece toda la interpretación de la conducta de grupo. Las interrelaciones simultáneas son relaciones causales, y la conducta de grupo puede derivarse causalmente de la totalidad de factores coexistentes (Lewin, 1978).

6.1 El sistema Vigotskiano en el aula

Una de las nociones educacionalmente más potentes de Vigotski es la de los conceptos espontáneos frente a los conceptos científicos (Vigotski, 1986). Los conceptos espontáneos surgen de las propias reflexiones del niño/a sobre las experiencias inmediatas, diarias; se trata de reflexiones ricas pero no sistemáticas y muy contextuales. Los conceptos científicos se originan en la actividad estructurada y especializada de la instrucción en el aula y se caracterizan por una organización sistemática y lógica. Los conceptos en sí mismos no necesariamente están relacionados con asuntos científicos; pueden referirse a conocimientos históricos, lingüísticos o prácticos, pero su organización es científica en el sentido de que son estructuras formales, lógicas y descontextualizadas.

En oposición a los piagetanos que aceptan que sólo cuando se alcanza un determinado nivel de desarrollo podrá empezar el aprendizaje conceptual, los vigotskianos proponen que es el aprendizaje científico en sí mismo el que promueve el desarrollo cognitivo. Por supuesto que para empezar a adquirir conceptos científicos el/la niño/a deberá tener alguna experiencia con las generalizaciones que normalmente se presentan como conceptos espontáneos y cotidianos. Pero una vez que cobra importancia el aprendizaje de conceptos científicos comienza a ejercer una influencia recíproca sobre la cognición diaria. Los conceptos científicos van desde arriba hacia abajo, desde la formulación lógico-verbal al material concreto. Los conceptos espontáneos lo hacen en sentido contrario, desde abajo hacia arriba, desde la experiencia contextual diaria a las estructuras formales del pensamiento bien organizado.

La zona de desarrollo próximo puede ser conceptualizada como una zona en que los conceptos científicos introducidos por los/as maestros/as interactúan con conceptos espontáneos pre-existentes en los/as niños/as.

Desde el punto de vista educativo, el aspecto más interesante en el desarrollo conceptual son las dinámicas de cambio en el pensamiento del niño/a bajo la influencia de la exposición a los conceptos científicos. En vez de estudiar simplemente como los conceptos del niño/a cambian con la edad y en que punto se convierten en semejantes a los que manejan los adultos, podría interesar llevar a cabo un análisis dinámico de lo que ocurre cuando los conceptos científicos introducidos por los/as maestros/as comienzan a interactuar con los conceptos espontáneos que tienen los niños/as (Páez, 1996).

Vigotski realizó una importante distinción entre conceptos científicos y espontáneos. Los conceptos espontáneos se originan en la actividad cotidiana del niño/a, mientras que los científicos emergen del aprendizaje sistemático de la escuela. Vigotskianos contemporáneos refinaron aun más esta distinción, para que incluyese la diferencia entre varios tipos de aprendizajes basados en la escuela. Afirmaron que en la práctica una importante cantidad de aprendizaje originado en la escuela no trasciende los límites de la formación empírica del concepto. Los conceptos adquiridos de esta manera difieren de los conceptos cotidianos tan solo en el ámbito, pero no en el método de adquisición y en como se generan. Por lo tanto hay que marcar una línea divisoria entre los conceptos empíricos y los teóricos. Los primeros se adquieren mediante el procedimiento de identificación de rasgos similares en un grupo de objetos concretos o fenómenos observables y etiquetando luego este rasgo como una noción verbal. Por ejemplo la noción de círculo se introduce tradicionalmente en la escuela primaria mostrando una serie de objetos redondos, como pueden ser una rueda, el sol, una torta, etc., y a continuación explicando que un rasgo común a todos estos objetos es su forma circular. En este caso, el principio de la formación del concepto es una simple abstracción que no requiere ningún pensamiento de orden superior y que de hecho puede lograrse mediante la formación del hábito (Páez, 1996).

Otro aspecto importante del aprendizaje estudiado por los Vigotskianos hace referencia al valor que los estudiantes dan a los distintos tipos de actividad. Por ejemplo, Elkonin (1971) (citado en Páez, 1996) sostiene que el fracaso en enseñar conceptos científicos a los adolescentes proviene a menudo de la premisa equivocada que afirma que la actividad de aprendizaje parece tiene un alto valor para este grupo de edad. Este autor afirma que es la actividad grupal y el establecimiento de relaciones personales los que tienen la máxima prioridad para los jóvenes adolescentes. En un aula clásica, basada en la intervención del profesor/a y el trabajo individual del alumno/a, la falta de aceptación de este principio trae consigo importantes problemas. El/la profesor/a tiene difícil mantener la atención del alumno/a por que en el aula los/as estudiantes están involucrados en una actividad paralela centrada en problemas no académicos de raíz interpersonal. Los Vigotskianos sugieren convertir este obstáculo en el motor del aprendizaje. Esto se puede conseguir mediante la organización de tareas en clase de acuerdo con el principio de resolución de problemas distribuidos colectivamente. La esencia de esta perspectiva es la de presentar la tarea no para los individuos sino para toda la clase. La tarea se presenta de tal manera que varios grupos de estudiantes son responsables de distintos segmentos de la resolución del problema. El resultado final tan solo se puede alcanzar cuando se integran todas las soluciones parciales. Sin embargo, estas soluciones son compatibles tan sólo cuando todos los estudiantes utilizan el mismo enfoque teórico y el mismo modelo para representar las relaciones principales. Por lo tanto se cumple el deseo que tienen los estudiantes de involucrarse en contactos interpersonales, pero se utiliza como un medio para alcanzar las metas del aprendizaje.

El papel del maestro/a también cambia en este contexto. En vez de aparecer como una figura autoritaria que puede cambiar el curso de la lección a su voluntad, aparece como un miembro mayor del grupo científico. Su papel es el

de consultor y participante. La naturaleza de la implicación del maestro/a se ve ahora dictada por la propia lógica de la resolución de problemas. Este cambio en el papel del maestro/a no sólo conduce a la relajación de las relaciones alumno/a maestro/a, sino que cumple también un papel como un importante modelo en la distribución de funciones dentro del grupo dedicado a la resolución de problemas. Esto se adecua bien a cómo entiende Vigotski (1978) el proceso de internalización de la actividad. Para él muchas relaciones que al principio aparecen en una verdadera actividad grupal luego son internalizadas por el estudiante como si fueran relaciones existentes entre sus procesos intelectuales internos. Por lo tanto, el papel del maestro/a como un experto y consultor que trabaja dentro del grupo se internaliza por parte del alumno/a como su propia función interna de referencia y control.

Un excelente ejemplo de cómo tal proceso puede funcionar a nivel grupal es el de incluir el cambio en un modelo de socialización grupal como recientemente lo han hecho Moreland y Levine (en prensa) que afirman que la pertenencia grupal implica “relaciones recíprocas y dinámicas”. En concreto, la afirmación de que el cambio se ve forzado por consideraciones de reciprocidad recibe apoyo de su percepción del proceso de socialización grupal como implicando intentos de cambio recíprocos: “el individuo intenta cambiar al grupo de manera que lo haga más satisfactorio, mientras que el grupo intenta cambiar al individuo de manera que mejore su valor como miembro”. El aspecto dinámico de esta reciprocidad está captado por la presión diferencial para el cambio que tiene lugar en diferentes estadios de la socialización grupal bajo la forma de transiciones de rol que se puede mientras las personas se integran en el grupo como miembros de pleno derecho.

En este contexto Vigotskiano podemos entender la hipótesis de Lewin acerca de la facilidad del cambio como si fuese un proceso intragrupal que varía dependiendo del éxito de las negociaciones mutuas que tienen lugar para definir el papel de un individuo para que simultáneamente cumpla con las necesidades individuales y grupales. Por ejemplo, en esta interpretación intragrupal es fácil cambiar a un individuo que rápidamente se compromete. Por el contrario, una persona que deja de comprometerse cuando, por ejemplo, sus aspiraciones de liderazgo se desvanecen, se resistirá a la conformidad actitudinal (un fracaso de la resocialización) y probablemente al final abandone el grupo.

6.2 Como actúa el cambio a nivel grupal.

Páez (1996) señala a las armonizaciones compartidas, consideradas como una aproximación al tema de la facilidad del cambio, la cual es aquella que afirma que la socialización grupal puede verse como un progresivo aumento en la participación común de la armonización, que en términos ecológicos se refiere a la “comunalidad de las posibilidades que están siendo detectadas”. Éste es el equivalente ecológico al hecho de decir que los sujetos internalizan las metas grupales. El significado de las metas compartidas es que crean ventanas comunes hacia el mundo. En efecto el pensamiento grupal podría ser visto de

igual manera bajo el nombre de visión grupal (group see). El mayor problema a nivel grupal es reconciliar las posibilidades y armonizaciones personalizadas centradas específicamente en las propias experiencias, creencias, etc., con la posibilidad de permanecer dentro de un margen tolerable para ganar y mantener la aprobación del grupo. Tener la actitud adecuada sobre el aborto significa tanto satisfacer los propios valores como satisfacer los intereses del grupo en relación a la consecución de sus metas. Esto significa que los juicios de posibilidades dentro de un rol grupal implican temas tales como considerar las implicaciones que tiene el estar a favor o en contra del aborto para las fases de investigación, transición de roles y mantenimiento de la socialización grupal.

Desde la perspectiva actual, la socialización de los individuos en el grupo es la consecuencia de las normas grupales, retroalimentación informativa, etc. Para asegurarse de que la división que el individuo hace de las entidades relevantes del grupo, tiene una división en términos de ofertas que encaja con la que tiene el grupo. Por ejemplo, un alcohólico que se ha hecho miembro de AA y se encuentra recuperándose se verá controlado por otros alcohólicos recuperados con el fin de asegurarse de que ha aprendido a reconocer que incluso beber por motivos sociales es peligroso. En este contexto de actividad un individuo puede ser llevado a concentrarse en las posibilidades que tiene el alcohol de producir accidentes automovilísticos costosos frente a sus posibilidades de escapismo.

Cambios en las eficacias. En esta sección el argumento referido a la facilidad del cambio varía de los grupos que permiten a los individuos ver lo que ven a los grupos que permiten al individuo hacer más. En concreto, el grupo proporciona nuevas eficacias que a su vez generan nuevas posibilidades. Por ejemplo, cuando un sujeto se encuentra con un tronco grande puede pensar rodearlo o pasar por encima de él en vez de levantarlo. Sin embargo, si una se encuentra con el mismo tronco mientras camina con otros miembros del grupo, esto posibilita el que “con un poco de ayuda de mis amigos” lo levante. En efecto, cuando llevamos a esta variación en las posibilidades más allá de meros ejemplos físicos triviales nos podemos encontrar una razón de peso por la que pueda ser más fácil cambiar actitudes cuando uno se ve abordado como miembro de un grupo. Por ejemplo, el ser parte de una pandilla pone a nuestra disposición nuevas posibilidades destructivas de igual manera que el ser miembro de una red de apoyo social proporciona nuevas posibilidades positivas para las víctimas de violaciones, cáncer o SIDA. El incremento de eficacias individuales mediante el apoyo grupal puede ser un importante moderador de la consistencia actitud-comportamiento en la medida en que el grupo se convierte en una herramienta mediante la cual uno es capaz de realizar sus actitudes. Por ejemplo, un grupo de apoyo para la pérdida de peso puede permitir a sus miembros implicarse en dietas que son consistentes con sus deseos de perder peso (Páez, 1996).

Debiéramos hacer constar que esta interpretación del apoyo grupal encaja perfectamente con el principio Vigotskiano de la zona de desarrollo próximo (nuestra zona de cambio próximo) puesto que es más probable que cambien cuando uno está dentro del grupo de personas más capaces, como por ejemplo

el grupo de apoyo del Alcohólicos Anónimos. En resumen, intercambiamos la visión grupal por el apoyo grupal para lograr proyectos a metas individuales.

Esta función de apoyo de los grupos se centra más en eficacias a nivel grupal en oposición a armonizaciones grupales, de manera parecida a como Vigotski describe el cambio a dos niveles. Por ejemplo, en AA ambos aprendemos a considerar el beber por motivos sociales como algo peligroso y se nos ayuda a decir que no cuando nos ofrecen bebida. De hecho, es en la creación de nuevas posibilidades cuando podemos observar el por qué el principio de Lewin de mayor cambio como parte del grupo puede verse bajo el prisma de una formulación de tipo zona de desarrollo próximo. En concreto, el rango de posibilidades en relación a una nueva dirección para las actitudes se ve potencialmente aumentado de manera notoria por la elección que efectúa una persona de un determinado escenario grupal.

Fuerza en el grupo

De acuerdo a lo anterior encontramos la que la fuerza de un grupo se debe y se caracteriza por la interdependencia dinámica de sus miembros. Esto significa que el estado y los actos de cada miembro dependen del estado y actos de los demás miembros. Un grupo puede ser idóneamente representado por un sistema de regiones conectadas o por una región diferenciada. El status de una persona en el grupo puede representarse topológicamente por la posición de su región en relación con las otras regiones miembros del grupo. Esta interdependencia dinámica de las regiones miembros en un grupo se parece a la interdependencia dinámica de las regiones respectivas en una persona.

Cada grupo se halla expuesto a fuerzas cohesivas y quebrantadoras. Las fuerzas quebrantadoras pueden ser el resultado de: 1) unas barreras excesivamente rígidas entre los miembros del grupo que dificultan la comunicación en el interior de éste, o 2) de un conflicto de las metas individuales con las del grupo (Wolman, 1968).

6.3 Desarrollo humano y educación

En consecuencia a lo expuesto anteriormente por Vigotski, se hace referencia a que el nuevo discurso por el desarrollo humano que parece dominar el escenario nacional y mundial permite pensar al problema educativo dentro de una teoría de las necesidades del hombre. Se trata de reconocer a la educación como una necesidad objetiva y universal que permita desarrollar capacidades, entendidas como habilidades para alcanzar mejores condiciones de vida, y alcanzar realizaciones que se expresan en un determinado nivel de logro por parte de los individuos y de la sociedad. En este sentido, el desarrollo humano privilegia la satisfacción de necesidades como condición básica para realizar deseos y preferencias. De este modo; la educación contribuye al desarrollo humano: si coadyuva a la satisfacción de las necesidades de salud física y mental y autonomía del hombre (Doyal y Gough, 1990); si permite el

disfrute de categorías existenciales como las de ser, tener, hacer y estar, y converge con la realización de categorías axiológicas, como la subsistencia, el entendimiento, la participación, el ocio, la recreación, la identidad y la libertad; o si permite incrementar el potencial de vida futura como criterio para valorar las oportunidades de nuevos encuentros, relaciones más profundas y nuevos desarrollos del hombre (Guerra 2001).

En esta perspectiva, la educación permite construir las condiciones para la vida activa del hombre para trabajar, socializarse y tener conciencia. Pero supone también generar situaciones de "proactividad" que implican continuidad de acción, impulso o movimiento hacia adelante (Miranda, 1996). De ahí que el hombre no sólo necesite transmisión de, saber, sino crear las nuevas condiciones para el cambio estructural, para la innovación productiva a través del trabajo, la interacción social y las formas de conocimiento y aprendizaje. Éstos son los retos que tiene la propuesta del desarrollo humano, los cuales habrán de compartir la ciencia y la tecnología, la innovación productiva, la apertura hacia la democracia y los nuevos esquemas y estructuras de convivencia social. A ello, la educación habrá de contribuir invirtiendo en la gente; buscando garantizar la paz y la estabilidad como condición del desarrollo; evitando la reproducción de opresiones y dominaciones ignominiosas; y formando críticamente a los nuevos actores de la educación para incrementar el saber, aplicarlo productivamente, y luchar contra los sistemas de opresión y de injusticia (Guerra, 2001).

En la perspectiva del desarrollo humano, la educación se constituye en una pieza clave para conformar los imaginarios simbólicos necesarios para la actividad productiva y social del sujeto. Conocimientos, habilidades, destrezas y valores se van adquiriendo en procesos de interacción comunicativa a través de los cuales el individuo asimila la experiencia social en materia de tecnología, cultura e instituciones. Pero a través de la educación no sólo se recrea el saber social, sino que supone la posibilidad de innovar y crear nuevo conocimiento objetivo se cumple a través de la asimilación y dominio de los medios fundamentales de transmisión y creación de conocimiento, a saber: los lenguajes y las habilidades, que son formas codificadas de construcción de sentido y acción que dotan al individuo de herramientas para transformar su mundo natural y social.

Lograr lo anterior plantea la necesidad de establecer los espacios y los medios adecuados para que la educación cumpla con su cometido de transmitir habilidades y contenidos. Por ello, la evaluación de la educación, como parte sustancial del bienestar social tiene que ver con el nivel de atención institucional con que la educación enfrenta su demanda social, en términos de edad, región y grupos sociales (Guerra, 2001).

6.4 Educación y desarrollo social

La relación entre educación y desarrollo social en México ha tenido una importancia fundamental. Su contribución, aun cuando se puedan reconocer deficiencias, abarca una innumerable cantidad de tópicos, entre los que destacan: crear identidad nacional; mejorar el bienestar de la población y su calidad de vida; propiciar la movilidad social; mejorar las oportunidades de empleo de sus egresados; formar ciudadanos para la democracia; extender la cultura universal, formar alumnos en los valores propios de un miembro activo y comprometido con la sociedad en que vive; formar personas críticas y creativas; formar personas aptas para seguir estudiando; etcétera.

Debemos explorar la viabilidad de los modelos de educación emergentes asociados a los nuevos paradigmas de la psicología del aprendizaje, de la pedagogía y la didáctica. Necesitamos emprender un proyecto de calidad en la formación de recursos humanos de nivel superior, por lo que debemos actuar en diversos frentes, entre los que destacan la actualización curricular y los modelos pedagógicos de formación (Guerra, 2001).

La innovación educativa nos obligará a tener claro el perfil profesional del egresado en función del desempeño esperado en un contexto de transformación plena en el orden tecnológico y organizacional. En el futuro inmediato, nuestros profesionistas deberán tener claridad de que su entorno inmediato será dominado por los avances científicos y la rapidez con que se generan, como el núcleo de una vasta y profunda revolución tecnológica que operará en contextos amplios de adaptabilidad, mejora continua, aprendizaje y competitividad. Se requiere fomentar, en nuestros estudiantes y egresados, actitudes de autodisciplina y excelencia en función de relaciones interactivas con los cambios del entorno tecnológico y organizacional; así como la autonomía, la responsabilidad y hábitos de trabajo en equipo que den sentido a la acción transdisciplinar.

El futuro de las actuales y nuevas generaciones profesionales dependerá de una formación que implique una base científica sólida, con competencias técnicas polivalentes y actitudes emprendedoras. Nuestros profesionistas y la población en conjunto deberán poseer un amplio potencial de asimilación de información nueva, capacidad de innovación y disposición activa para propiciar y aprovechar las condiciones para la superación permanente. Nuestra labor en el futuro habrá de formarse en la lógica de proyectos, desde su diseño hasta su implementación, prácticas de empresa y trabajos de investigación científico-tecnológica. Ello tendrá que derivar en la conformación de perfiles diversificados y alternativos, mutuamente retroalimentadores, a saber: profesionistas que articulen trabajo con orientación empresarial, como microempresario innovador que utilice tecnologías modernas; profesionistas de mantenimiento, de producción o de dirección industrial que estimulen y mejoren la actividad de las empresas y de la comunidad (Guerra, 2001)

Los aspectos conceptuales, metodológicos, y las estrategias, señalados en este capítulo, podemos traspolarlos afirmando el convencimiento de que

nuestra responsabilidad en la operación y el rediseño permanente de las instituciones y los sistemas educativos debe estar permeada por el propósito de lograr la equidad en el acceso a las oportunidades educativas, que deberán ser de calidad, orientado a estimular una preparación que aliente la creatividad y fomente la productividad en el desempeño de todas las actividades humanas, además de asegurar que estas oportunidades permanezcan abiertas para las generaciones futuras y continúen formando individuos en los valores de la solidaridad universal y la convivencia democrática, capaces de participar activa y responsablemente en todos los procesos de la vida social.

Indudablemente que los nuevos profesionales deberán tener en cuenta, como horizonte de desarrollo de su campo de desempeño hacia el siglo XXI, la necesidad de seguir trabajando con tecnologías que permitan la optimización en el uso de recursos naturales no renovables, y la prevención de cualquier tipo de daño o agresión al ambiente; asimismo, trabajar con tecnologías que incrementen la productividad en sectores como los energéticos, materiales, alimentos, minería, manufactura y tecnologías de la información, vitales todas para el bienestar mundial (Guerra, 2001).

6.5 Educación Superior

Dicho lo anterior surge la importancia de señalar y rescatar una de las funciones con las que cuenta la educación superior, pero que a lo largo del tiempo y por razones desconocidas se ha disipado del plan educativo. Refiriéndonos al trabajo en equipo olvidándonos así del importante impacto que tiene en el desarrollo social. Sin embargo universidades como la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en algunas de sus carreras, han reconsiderado reorganizar su plan de estudio, introduciendo desde ya hace algunos años el plan modular que a continuación se menciona.

La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) es la segunda universidad más grande de México. Se fundó hace 27 años con el propósito de atender la demanda de ingreso que existía en la educación superior en el área metropolitana. Se organiza y estructura a través de tres unidades: Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco, en el caso de Xochimilco (a diferencia de las otras dos unidades) se planteó desde el principio un modelo de enseñanza innovador: el sistema modular, el cual sigue vigente.

El sistema modular Xochimilco rompe con el paradigma clásico de la enseñanza por disciplinas, en el que el conocimiento se entiende como una acumulación de saberes respecto de algo en particular. Por lo tanto el método modular propone una nueva forma de ordenar los conocimientos a través de la vinculación de la enseñanza con la realidad.

Con este propósito se estructura la enseñanza por medio de módulos (unidades de enseñanza-aprendizaje) que se construye a partir de problemas de la realidad, conocidos como objetivos de transformación, los cuales se

abordan de una forma interdisciplinaria y a través de la investigación científica, de acuerdo a un problema eje (Documento Xochimilco 1994, Arbbesú 1996, citado en Rueda 2006).

El sistema modular introduce dos elementos en el proceso de enseñanza-aprendizaje: la interdisciplinariedad y la aplicación del conocimiento a una realidad. Ambos se fusionan en el objeto de transformación, del cual se desprenden los fundamentos epistemológicos y pedagógicos de este modelo educativo.

Asimismo este método de enseñanza se concibe como un proceso permanente de investigación que introduce al alumno en la lógica del pensamiento científico. Esto permite al alumno disponer de instrumentos y sólidas bases lógicas y metodológicas para perfeccionar su conocimiento progresiva y constantemente, fomentando un proceso continuo de búsqueda, investigación y de ordenación de nuevos conocimientos. Por lo tanto la enseñanza modular se considera como un proceso de reflexión y acción en el que se elabora de manera simultánea la producción de conocimientos su transmisión. A partir de esto se plantea una participación activa de los estudiantes en su formación, al hacerse responsables de su aprendizaje, al trabajar en equipo llevar a cabo un proyecto de investigación.

Del mismo modo, concibe una nueva función del profesor universitario, según el cual éste actúa como guía, organizando el proceso de enseñanza-aprendizaje. El docente coordina el módulo, modera las discusiones que se dan en el aula (a partir de la lectura previa de los materiales por parte de los alumnos), y no es la única fuente de información por medio de la cual los estudiantes aprenden. También el docente modular debe enfrentarse con la complejidad que representa abordar de una manera individual conocimientos de diversas disciplinas, además de dirigir una investigación y aplicar diversas técnicas de trabajo grupal (Rueda, 2006).

De igual manera la FES Zaragoza, (perteneciente a la UNAM) antes llamada Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza, inició sus actividades en enero de 1976. Como se sabe, la ENEP se pensó inicialmente como centros orientados hacia nuevas formas de organización, tanto como en el aspecto académico como en el administrativo. Esta institución optó por incorporar innovaciones en la enseñanza, y de esta manera adopta el sistema de enseñanza modular, como medio de organización de los currícula y formación de profesionistas en las carreras de odontología, medicina. Enfermería, psicología, ingeniería química, químico farmacéutico biólogo y biología. Sin embargo hay que señalar que durante el primer año de labores de la institución se trabajo con planes de estudio tradicionales, de las facultades respectivas de la Ciudad Universitaria; a partir del segundo año de labores, se incorpora el sistema de enseñanza modular a las diferentes carreras (Sadd, 1997).

El Dr. Jorge Hernández (1976) en su libro “El Trabajo Multidisciplinario” señala que la Escuela Nacional de Estudios Profesionales ahora Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, ha adoptado como una de las políticas fundamentales de

su trabajo, la estructuración temprana del estudiante en grupos multidisciplinares. Esta decisión obedece a diferentes motivos:

La práctica profesional de cualquiera de las carreras incluidas es la FES Zaragoza agrupa a un número importante de ramas de la ciencia. Cada una ha adquirido en la época actual una amplitud y profundidad de conocimientos que hacen imposible que un individuo aislado domine todo el acervo de información científica que forma la base conceptual de una profesión. Esta situación se resuelve con la participación de individuos de diferentes disciplinas que, trabajando en equipo, enfrenten la solución de problemas profesionales específicos. La dificultad de que un solo individuo domine todos los diferentes aspectos involucrados en el trabajo profesional, ha llevado a la formación de equipos de trabajo en el que participan individuos de diferentes disciplinas y aún de diferentes profesiones que aportan los conocimientos de su área de competencia para que, sumados a los de otro experto, se logre el estudio y la solución integral de los problemas que se plantean. Consientes de que esta es la realidad actual de la práctica de las profesiones, hemos considerado conveniente incorporar al alumno desde el principio de sus estudios profesionales a equipos en los que participan estudiantes y maestros de diferentes disciplinas, de manera tal que le permitan adiestrarse en el trabajo en equipo con modelos específicos de servicio semejante, hasta donde sea posible, a los equipos de trabajo que funcionan en el desarrollo de las diferentes actividades profesionales (Hernández, 1976).

A su vez existen teorías como la teoría por competencias ó la teoría de la experiencia que hoy en día se encuentran vigentes y fomentan el trabajo en equipo entre muchas otras actividades más. Implementadas por diferentes universidades, logrando obtener mejores resultados en la enseñanza y aprendizaje de sus alumnos.

Teoría de la experiencia

En el siglo XX, dentro del pragmatismo estadounidense, se construye también la dimensión psicológica de una teoría de la experiencia. Esta teoría signa de manera particular la elaboración de propuestas de enseñanza. A partir de ella se establece la importancia que tiene la experiencia en el desarrollo de aprendizaje. John Dewey (1967, citado en Díaz, 2005) efectúa a este respecto un interesante desarrollo. Una teoría de la experiencia, según este autor, posibilita la construcción de una educación diferente para el siglo XX: una teoría coherente de la experiencia ofrece una dirección positiva para la selección y organización de los métodos y materiales educativos apropiados y es necesaria para intentar dar una dirección a la obra de las escuelas.

Sin embargo, es necesario conocer la perspectiva completa en la que el autor formula su noción de experiencia, dado que ésta no se limita solamente al interior del individuo. Dewey es enfático en esta cuestión: La experiencia no obra en el vacío. La experiencia en esta perspectiva tiene sentido en cuanto puede, en términos de Dewey, provocar la curiosidad, fortalecer la iniciativa, crear deseos y propósitos suficientemente intensos para elevar a la persona

sobre puntos muertos del futuro. Cada experiencia es una fuerza en movimiento.

Esta concepción de experiencia está en ocasiones muy alejada de la divulgada por la pedagogía actual, que utiliza la noción de <experiencia de aprendizaje> para determinar el sentido interno que promueve una actitud escolar. No es que tal noción se pueda considerar del todo inválida, sino que el sentido de experiencia deweyano potenciaría las actividades de maestro a alumno, en un sentido mucho más amplio que el habitualmente reconocido. Pero esta concepción de experiencia le posibilita a Dewey justificar la necesaria intervención del docente en la tarea educativa y, a la vez, la permite recalcar que su intervención no ocurre solamente en la esfera metodológica:

Cuando la educación se basa en la experiencia y se considera a la experiencia educativa como un proceso social, la situación cambia radicalmente... El maestro adopta la posición de guía de las actividades del grupo. El educador, por la misma naturaleza de su trabajo, está obligado a ver su labor presente en relación con lo que realiza, o deja de realizar, para un futuro.

De manera que las actividades de aprendizaje se podrían considerar insertas en perspectivas mucho más amplias. Sin embargo no se puede desconocer que en el contexto de la pedagogía pragmática, ésta formulación permitió otros acercamientos al problema metodológico, la mayoría de ellos con un claro carácter reduccionista, aunque en algunos no se pueda negar su potencialidad para el acto educativo, asumiendo el reduccionismo psicológico que proponen.

Por su parte Aebli (1988, citado en Díaz, 2005) despliega una enorme creatividad para explicar los procesos de experiencia que se pueden gestar a través de una serie de recursos básicos de enseñanza, como narrar, observar, contemplar, leer y escribir, que tienen un sentido insustituible en el proceso de aprender. Aebli propone al docente que conozca los principios psicológicos que subyacen en estas vivencias internas, que cada uno de estos medios de enseñanza (como los denomina Aebli) pueden generar en un individuo. Este conocimiento permitirá al docente construir estrategias de trabajo con sus estudiantes.

Finalmente, es necesario recalcar que el mundo de la experiencia es íntimo, sin que ello suponga desconocer los procesos externos que la pueden conformar. Dentro del ámbito del ser humano no existe algo que lo obligue a vivenciar y llevar al plano de la conciencia un elemento de forma unívoca; de ahí que una actividad de aprendizaje pueda convertirse en realidad en disparador de múltiples posibilidades de experiencia.

Teoría por competencias

En general las variadas definiciones del concepto de competencia se han identificado tradicionalmente con diferentes tendencias y determinados autores. Según L. Mertens (1996, citado en Cerda, 2003) se perciben 3 tendencias claramente dominantes. 1) Su aspecto distintivo radica en que sus resultados se constatan en las cosas que hacen los mejores, los más relevantes, por

comportamientos observables, registrables evidentes y nunca por requisitos. Se denomina competencias a las cualidades de los componentes, por haber alcanzado un nivel de excelencia. 2) La relación de la función constituye el principio de la selección fructífera de los datos relevantes. Analiza las diferentes relaciones que existen en la organización entre resultados, capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. 3) valora las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos y en su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y superación. Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

Se rescata esta última tendencia ya que hace referencia a lo que se ha manejando con el trabajo e quipo, principalmente a lo que concierne a las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos, características principales y esenciales dentro de su entorno y desarrollo.

Por encima de los diversos significados que tiene el concepto *competencia* en el campo psicológico, laboral y educativo, no hay duda de que existen uno puntos de encuentro y coincidencias entre estos sectores con algunos elementos y componentes básicos de una competencia. En una competencia se integran un conjunto de elementos cognitivos, técnicos, afectivos y sociales que nos acerca a una experiencia pedagógica y educativa más integral, donde se reflejan y posteriormente se integran en una sola experiencia lo natural y lo adquirido, lo interno y lo externo. Para éste no basta con saber y hacer, sino lo importante es saber hacer y principalmente saber estar, es decir, aceptar y adoptar las reglas de un grupo o de un contexto social determinado. Pero también en este contexto la motivación y el interés son importantes como elementos dinamizadores movilizados y unificadores de todo este conjunto de conocimientos, habilidades valores y destrezas.

En un plano educativo se acepta la idea de competencia como una capacidad para hacer creativos los conocimientos adquiridos en la escuela y fuera de ella. Cuando se habla de desarrollar competencias básicas en la educación se hace referencia a la formación de estudiantes capaces de hacer uso adecuado de los contenidos, de sus métodos de trabajo, de sus símbolos y formas de comunicación. Se trata de desarrollar en las estudiantes la capacidad de análisis, de establecer relaciones entre fenómenos y conceptos, de formular hipótesis e interpretaciones y de comunicarlas de manera clara (Cerde, 2003).

Se hace referencia a estas dos universidades sin restar importancia a las demás, sin embargo es importante aclarar que el taller “aprendamos a trabajar en quipo” esta diseñado para la población universitaria, debido a que ésta cuenta con las características que requieren tanto la temática como las dinámicas que en el se plantean. Sin embargo se puede rescatar haciendo modificaciones en cuestiones técnicas y conceptuales (no tan estructuradas) para poblaciones infantiles, siempre y cuando no se pierdan los objetivos principales.

Es posible darnos cuenta de que son muy buenas las teorías y planteamientos universitarios antes mencionados, sin embargo también es notoria la falta de seguimiento de dicha propuesta, ya que a lo largo de estos años el trabajo en equipo se ha convertido en una competencia más que en algo que beneficie a la comunidad en general. Por ello se plantea este taller que retoma estas posturas proponiendo que se enseñe a trabajar en equipo, puesto que es algo que en la actualidad, se da por un hecho sin tomar en cuenta la educación y la cultura que trae cada individuo. Muchos de nosotros no sabemos lo que es desarrollarse dentro de un grupo, aportar opiniones y respetar a nuestros compañeros, por que la falta de información ha hecho que aun perteneciendo a un grupo, no sepamos interactuar en él. Es por ello que insisto en esta propuesta.

CAPITULO 7

TRABAJO EN EQUIPO

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del Management científico, caracterizado por el trabajo de Taylor (2002), Favol (s. f.), etc. Dichos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que está quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo.

7.1 Definición de Trabajo en Equipo.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

→El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

→El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, es apropiado adoptar las siguientes:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". (Dyer, 1990)
- "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados" (Betelú, 1992).

Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño (Betelú, 1992).

7.2 Características de la formación de equipos.

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow (citada en Betelú, 1992) considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

La cohesión Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

La asignación de roles y normas Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

La comunicación Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

La definición de objetivos Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

La interdependencia positiva El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio

denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los ranking grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

7.3 Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podría tener que ser convencida para participar.

Un problema común en equipos técnicos es el joven arrogante (o anciano) que piensa que el o ella es la persona mas inteligente en el cuarto. "Algunas veces tienes un cañón suelto (ellos piensan que tienen una mejor forma). Son ferozmente independientes y lo saben todo", indica (Dyer, 1990).

7.4 Técnicas de trabajo en equipo.

Técnicas son:

- Los procedimientos para luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cual es la mas adecuada.
- Caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr.

- Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.
- Los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

A continuación se hace referencia a las principales técnicas para el trabajo en equipo:

A) Técnicas explicativas

Se distinguen porque el conductor o algunos especialistas son quienes exponen el tema o asunto a tratar. La intervención del individuo es mínima.

1- TÉCNICA INTERROGATIVA O DE PREGUNTAS.

a) Objetivos

- Establecer comunicación en tres sentidos (Conductor - Equipo; Equipo - Conductor y Dentro del Equipo).
- Conocer las experiencias de los individuos y explorar sus conocimientos.
- Intercambiar opiniones con el equipo.
- Detectar la comprensión que se va teniendo sobre el tema.
- Evaluar el logro de los objetivos.

b) Descripción

En esta técnica se establece un diálogo conductor-equipo aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión. Dentro del interrogatorio existen dos tipos de preguntas:

Informativos o de memoria

Reflexivos o de raciocinio, éstas pueden ser analíticas, sintéticas, introductorias, deductivas, selectivas, clasificadoras, valorativas, críticas y explicativas.

c) Ventajas

- Atrae mucho la atención de los individuos y estimula el raciocinio haciéndoles comparar, relacionar, juzgar y apreciar críticamente las respuestas.
- Sirve de diagnóstico para saber el conocimiento individual sobre un tema nuevo.
- Permite ir evaluando si los objetivos se van cumpliendo.
- Propicia una relación conductor-equipo más estrecha.
- Permite al conductor conocer más a su equipo.

d) Desventajas

Cuando el interrogante se convierte en un medio para calificar.

e) Recomendaciones

- Prepare las preguntas antes de iniciar la sesión, no las improvise.

- Formule preguntas que no sean tan fáciles ni tan difíciles como para que ocasionen desaliento o pérdida de interés.
- Las preguntas deben de incitar a pensar, evite las que puedan ser contestadas con un SI o con un NO.
- Utilice los refuerzos positivos.
- Corrija inmediatamente las respuestas erróneas.

2- MESA REDONDA.

a) Objetivos

- Que el individuo aprenda a expresar sus propias ideas.
- Que el individuo aprenda a defender su punto de vista.
- Inducir a que el individuo investigue.

b) Descripción

Se necesita un grupo seleccionado de personas (de 3 a 6), un moderador y un auditorio. Puede haber también un secretario, que tendrá la función de dar un reporte por escrito de la discusión y lo más importante sobre las conclusiones a las que se llegó. El grupo, el moderador y el auditorio tendrán que haber investigado antes sobre el tema que se va a discutir. Los que habrán estudiado más a fondo serán los miembros del grupo seleccionado. El moderador tendrá como labor dirigir la polémica e impedir que los miembros se salgan del tema. Este se debe reunir previamente con los integrantes de la mesa redonda para coordinar el programa, dividir el problema general en partes adecuadas para su exposición asignándole a cada uno un tiempo determinado y preparar el plan de trabajo. La forma de discusión es de tipo conversación (no se permiten los discursos).

La atmósfera puede ser formal o informal. No puede haber control completo por el moderador, dado que los miembros de la mesa pueden ignorar las preguntas e instrucciones.

Se pueden exponer y enfocar diferentes puntos de vista, diferentes hechos diferentes actitudes sobre un tema, asuntos de actualidad y asuntos controvertidos.

c) Ventajas

- Enseña a las personas a discutir, escuchar argumentos de otros, a reflexionar acerca de lo dicho y aceptar opiniones ajenas.
- Enseña a los conducidos a defender sus propias opiniones con argumentos adecuados y con una exposición lógica y coherente.
- Es un intercambio de impresiones y de críticas. Los resultados de la discusión son generalmente positivos.
- Es un excelente método para desarrollar sentimiento de equipo, actitud de cortesía y espíritu de reflexión.
- Permite al conductor observar en su conducida participación, pensamiento y valores.
- Permite recolectar gran cantidad de información, ideas y conocimientos.
- Estimula el trabajo en equipo.

d) Recomendaciones

- Se deben de tratar asuntos de actualidad.
- Se les debe de dar la bibliografía sobre el tema.
- Se debe llevar a cabo cuando se compruebe que las personas estén bien preparadas.

3- SEMINARIO.

a) Objetivos

- Enseñar a sistematizar los hechos observados y a reflexionar sobre ellos.
- Intercambiar opiniones entre lo investigado con el especialista en el tema.

Fomentar y ayudar a:

- Al análisis de los hechos.
- A la reflexión de los problemas antes de exponerlos.
- Al pensamiento original.
- A la exposición de trabajos hechos con órdenes, exactitud y honestidad.

b) Descripción

Generalmente en el desarrollo de un seminario se siguen varias formas de acuerdo a las necesidades y circunstancias de la enseñanza; sin embargo son tres las formas más comunes en el desarrollo de un seminario.

El conductor señala temas y fechas en que los temas serán tratados, señala la bibliografía a usar para seguir el seminario.

En cada sesión el conductor expone lo fundamental del tema y sus diversas problemáticas.

Los conducidos exponen los resultados de sus investigaciones y estudios sobre dicho tema, y se inicia la discusión.

Cuando alguna parte del tema no queda lo suficientemente aclarada, el conductor presentará su ayuda u orientará a nuevas investigaciones a presentar y discutir en una nueva reunión.

Se coordinarán las conclusiones a que lleguen los conducidos con la ayuda del conductor.

Para que el seminario resulte eficiente, tiene que contar con la preparación y el aporte en cada uno de los temas de cada uno de los conducidos.

El conductor divide y distribuye el tema entre los conducidos, ya sea en forma individual o en equipo, según lo prefiera el equipo; indica la bibliografía, da la norma de trabajo y fija las fechas de reuniones del seminario.

En cada fecha indicada se presenta, ya sea en forma individual o por un representante del equipo, la temática que fue investigada y estudiada, y se inicia la discusión acerca de ella.

El conductor actúa como moderador, y así van presentándose los diferentes equipos en que fue dividido el tema.

En este caso de seminarios más avanzados (generalmente profesionales) la unidad puede ser repartida entre especialistas, ya sea de la propia escuela o de otras entidades; es decir, esta tercera modalidad acepta la incorporación de otras personas, siempre que estén interesadas y preparadas para participar.

Cada especialista, en su sesión previamente fijada, presenta el tema, suscita duda, plantea problemas e inicia la discusión en que intervienen todos.

El mismo especialista actúa como moderador.

El resto del trabajo se efectúa de la misma forma en que los casos anteriores.

La técnica de seminario es más formativa que informativa pues capacita a sus miembros para la investigación y para el estudio independiente.

c) Ventajas

- Es muy útil para el estudio de situaciones o problemas donde no hay soluciones predeterminadas.
- Favorece y desarrolla la capacidad de razonamiento.
- Despierta el espíritu de investigación.

d) Recomendaciones

- Se recomienda su uso en preparatoria y profesional para fomentar el espíritu de investigación.
- Se recomienda elegir muy bien a los expositores.

4- ESTUDIO DE CASOS.

a) Objetivos

- Aplicar conocimientos teóricos de la disciplina estudiada en situaciones reales.
- Realizar tareas de fijación e integración del aprendizaje.
- Llevar a la vivencia de hechos.
- Habituar y analizar soluciones bajo sus aspectos positivos y negativos.
- Enseñar al miembro a formar juicios de realidad y valor.

b) Descripción

Es el relato de un problema o un caso incluyendo detalles suficientes para facilitar a los equipos el análisis. El caso debe de ser algo que requiera diagnóstico, prescripción y tratamiento adecuado. Puede presentarse por escrito, oralmente, en forma dramatizada, en proyección luminosa o una grabación. Los casos deben de ser reales, pero nada impide que se imaginen casos análogos a los reales.

c) Ventajas

- El caso se puede presentar en diferentes formas.
- Puede asignarse para estudio antes de discutirlo.
- Da oportunidades iguales para que los miembros sugieran soluciones.
- Crea una atmósfera propicia para intercambio de ideas.
- Se relaciona con problemas de la vida real.

d) Recomendaciones

Explicar los objetivos y tareas a desarrollar.

- Distribuir el material.
- Propiciar que todos los participantes entreguen conclusiones o soluciones.
- Procurar que sea el conductor quien clasifique el material recolectado y lo prepare para la discusión.

5- FORO.

a) Objetivos

- Permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo.
- Propicia la integración, el espíritu crítico y participativo.

b) Descripción

El foro se lleva casi siempre después de una actividad (película, teatro, simposio, etc.). El moderador inicia el foro explicando con precisión el tema o problema a tratar, señala las formalidades a las que habrán de ajustarse los participantes (brevedad, objetividad, etc.). Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano e invita al auditorio a exponer sus opiniones.

c) Ventajas

- Se propicia la participación de todos los miembros del equipo.
- Se profundiza en el tema.
- No requiere de materiales didácticos y planeación exhaustiva.
- Son útiles para el estudio de situaciones donde no hay soluciones predeterminadas.
- Desarrolla la capacidad de razonamiento.

d) Recomendaciones

Nombrar un secretario para que anote por orden a quien solicite la palabra. Procurar mantener una actitud imparcial, por parte del moderador para evitar desviaciones.

7.5 Ventajas del trabajo en equipo.

Quienes creen que un equipo de trabajo deben formarlo gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas. Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas. Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo. No hay lugar para el intolerante es por ello

que (Dyler, 1990) propone diferentes estrategias que fomentan el trabajo en equipo.

- ❖ **Entregar toda la información para que el equipo funcione:**
 - Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.
- ❖ **Generar un clima de trabajo agradable:**
 - Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.
 - En los aspectos físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.
 - En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".
- ❖ **Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:**
 - Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante. Es por ello que algunos de los requisitos para el trabajo en equipo según (Dyer, 1990) son los siguientes:

- ✱ **Buenas comunicaciones interpersonales.**
 - El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

- * **Equipo concentrado en la tarea.**
 - Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

- * **Definir la organización del equipo.**
 - Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

- * **Establecer la situación, tema o problema a trabajar.**
 - Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

- * **Interés por alcanzar el objetivo.**
 - Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

- * **Crear un clima democrático.**
 - Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

- * **Ejercitar el consenso en la toma de decisiones.**
 - En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

- * **Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.**
 - El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

De acuerdo a las técnicas, propuestas y teorías expuestas con anterioridad, se da paso al taller “aprendamos a trabajar en equipo”. En el cual se funden los conceptos, teorías y puntos de vista, esperando se integren a ellos la experiencia de cada uno de los integrantes que participen en él.

CAPITULO 8

TALLER: APRENDAMOS A TRABAJAR EN EQUIPO

OBJETIVOS GENERALES

- ✿ Que los participantes aprendan el valor del trabajo en equipo como una herramienta clave dentro del trabajo grupal.
- ✿ Que los participantes observen y detecten actitudes que favorecen u obstaculizan la dinámica grupal.
- ✿ Promover un interés lo más vivo posible en la utilización del trabajo en equipo, como recurso dentro del aula o campo de trabajo.

JUSTIFICACIÓN

Este taller tiene la finalidad de hacer ver a los participantes que cada día somos más individualistas, y que el trabajo en equipo es una de las herramientas más importantes hoy en día para nuestro desarrollo y desempeño tanto estudiantil como laboral.

8.1 SESIÓN 1

Objetivos particulares

- φ Dar la bienvenida e introducción general del taller a los integrantes, así como establecer la agenda de trabajo.
 - φ Intercambiar los nombres de los participantes y romper el hielo.
 - φ Que los participantes identifiquen por ellos mismos lo que es un grupo y la diferencia entre este y el trabajo en equipo.
 - φ Exponer teóricamente los conceptos de grupo y trabajo en equipo.
-

DINÁMICAS

EL AMIGO SECRETO

Objetivo: Crear un clima de compañerismo e integración.

Material: Papeles pequeños.

Desarrollo: El primer día del taller o curso, se le pide a los participantes que cada uno de ellos escriba en un papel su nombre, a que se dedica y alguna característica personal (como cosas que le gustan, etc.) Una vez que todos los participantes hayan escrito su nombre se ponen en una bolsa o algo similar y se mezclan todos los papeles; luego cada persona saca un papelito a la suerte, sin mostrarlo a nadie; el nombre que está escrito corresponde al que va a ser su "amigo secreto".

Una vez que todos tengan a su amigo secreto, se explica que durante el tiempo que vamos a trabajar juntos debemos comunicarnos con el amigo secreto de tal forma que este no nos reconozca. Que el sentido de esta comunicación es levantar el ánimo de una manera simpática y fraternal, hacer bromas, (siempre y cuando estas no vayan a perjudicar a ninguna persona) reconocer sus aportes, hacer críticas constructivas, etc.

Esto implica que vamos a observar a nuestro amigo secreto y todos los días debemos comunicarnos con él, (por lo menos una vez) , enviándole alguna carta o algún obsequio (lo que la imaginación de cada quien le sugiera).

Para hacer llegar nuestro mensaje al amigo secreto, lo enviamos con otro compañero del taller, o lo colocamos en algún sitio específico en que sepamos que el compañero lo va a encontrar; nadie debe delatar quien es el amigo secreto.

El último día del taller se descubren los amigos secretos. A la suerte, pasa algún compañero y dicen quien cree él que es su amigo secreto, y por que ; luego se descubre si acertó o no y el verdadero amigo secreto se manifiesta y luego a él le toca descubrir a su amigo secreto y así sucesivamente hasta que todos hayan encontrado el suyo.

UN CUESTIONARIO PARA INTEGRARNOS

Objetivo: Identificar los sentimientos y creencias que fortalecen y debilitan la integración de los integrantes de un grupo.

Duración: 30 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 4 a 6 participantes.

Lugar: Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes formen subgrupos y dialoguen sin molestarte unos a otros.

Material: Una hoja con el cuestionario y un lápiz por cada participante

Desarrollo:

I. El Facilitador distribuye a los participantes el material, e inicia la dinámica comentando el encabezado del cuestionario.

II. El Facilitador invita a los participantes a contestar sus cuestionarios en forma individual

III. Una vez que los participantes contestaron sus cuestionarios el Facilitador divide al grupo en subgrupos de 4 a 6 participantes.

IV. Cuando los participantes se encuentren reunidos en subgrupos, el Facilitador les solicita que comenten sus respuestas una a una y que obtengan un consenso No deben empezar a responder una nueva pregunta del cuestionario mientras todos no hayan respondido la anterior.

V. Al término de la actividad anterior, el Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y pide a un representante de cada subgrupo que exponga sus conclusiones.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice la información obtenida y como afecta esto a la integración del mismo.

HOJA DE TRABAJO

Un cuestionario para integrarnos

1. Lo que más me gusta de este grupo es
2. Lo que a mí me hace feliz de este grupo es:
3. Lo que más me hiere en este grupo es:
4. Tengo miedo de que en este grupo:
5. Me molesta que en este grupo:
6. Me pone triste que en este grupo:
7. Confío que en este grupo:
8. Me siento bien en este grupo cuando:
9. Lo que cambiaría en este grupo es:
10. Mi regalo para este grupo es:

TORBELLINO DE IDEAS

Brainstorming, significa en inglés tormenta cerebral, y a esta técnica se le denomina en español torbellino de ideas. Su objetivo consiste en desarrollar y ejercitar la imaginación creadora, la cual se entiende por la capacidad de establecer nuevas relaciones entre hechos, o integrarlo de una manera distinta. Esta es una técnica de grupo que parte del supuesto básico de que si se deja las personas actuar en un clima totalmente informal y con absoluta libertad para expresar lo que se les ocurre existe la posibilidad de que, entre el fragmento de cosas imposibles o descabelladas, aparezca una idea brillante que justifique todo lo demás. El torbellino de ideas tiene como función, precisamente, crear ese clima informal, permisivo al máximo, despreocupando, sin críticas y estimular el libre vuelo de la imaginación, hasta cierto punto.

El grupo debe conocer el tema o área de interés sobre el cual se va a trabajar, con cierta anticipación con el fin de informarse y pensar sobre el.

Desarrollo: El director del grupo precisa el problema por tratarse, explica el procedimiento y las normas mínimas que han de seguirse dentro del clima informal básico. Puede designar a un secretario para registrar las ideas que se expongan. Será útil la utilización del grabador.

Las ideas que se expongan no deben ser censuradas ni criticadas directa o indirectamente; no se discuten la facilidad de las sugerencias; debe evitarse todo tipo de manifestaciones que coarten o puedan inhibir la espontaneidad; los miembros deben centrar su atención en el problema y no en las personas.

Los miembros exponen su punto de vista sin restricciones, y el director solo interviene si hay que distribuir la palabra entre varios que desean hablar a la vez, o bien sin las intervenciones se apartan demasiado del tema central. A veces estimula a los remisos, y siempre se esfuerzan por mantener una atmósfera propicia para la participación espontánea.

Terminado el plazo previsto para la "Creación" de ideas, se pasa a considerar ahora con sentido crítico y en un plano de realidad, viabilidad o practicidad de las propuestas más valiosas. Se analizan las ideas en un plano de posibilidades prácticas, de eficiencia, de acción concreta.

El director del grupo hace un resumen y junto con los miembros extrae las conclusiones.

PHILLIPS 66

Tiempo: 20 Min.

Objetivo: Consiste en dividir el salón en 6 grupos de personas, las cuales discuten durante 6 minutos un tema o problema (previsto o bien que haya surgido como tema durante el desarrollo de la reunión). Seguidamente una persona representante del grupo se reúne con los otros 5 representantes y vuelven a formar un grupo de 6 que por 6 minutos más discutirán el mismo asunto, hasta que lleguen a una conclusión general. Esta técnica permite que desarrolles tu capacidad de síntesis; contribuye a que superes el temor a hablar ante tus compañeros, fomenta tu sentido de responsabilidad y estimula la participación de todos los miembros del grupo.

Desarrollo:

- 1.- El director (alumno o ponente) formula la pregunta o el tema que se va a discutir e invitara al resto e los alumnos para que formen grupos de 6 personas.
- 2.- cada grupo nombrara un coordinador y un secretario.
- 3.- Hecho esto, el director tomara el tiempo para contar los seis minutos que durara la actividad. Cuando falte un minuto notificara a cada grupo para que realice un resumen.
- 4.- El coordinador de cada uno de los equipos controlara igualmente el tiempo y permitirá que cada integrante manifieste su punto de vista durante un minuto, mientras que el secretario toma nota sobre las conclusiones.
- 5.- al finalizar el lapso de discusión en los grupos, el director solicitara a los secretarios la lectura de las conclusiones obtenidas en cada equipo y las escribirá en el pizarrón.

ACTIVIDAD	DINÁMICA	TÉCNICA	MATERIAL	TIEMPO
Presentación				10 min
Integración general	Amigo secreto	Grupal	Papeles pequeños	10 min
Cuestionario	Un cuestionario para integrarnos	Individual - Grupal	La hoja del cuestionario, lápiz.	30 min
Discusión de tema	Torbellino de ideas	Grupal	_____	10 min
Exposición			Proyector de acetatos	10 min

Discusión de tema	Phillips 66	Grupal		10 min
Exposición				10 min
Plenaria y cierre de la sesión	*	Grupal		10 min
Margen				10 min

8.2 SESIÓN 2

Objetivos particulares

- φ Que los participantes identifiquen la importancia que tienen los grupos en la vida, así como el trabajo en equipo hace se hace presente en ellos.
- φ Que identifiquen los tipos de grupos con los que se interactúa diariamente.

DINÁMICAS

EL BUM

Objetivo:

- I. Animar y energizar a un grupo fatigado.
- II. Identificar las habilidades para escucha activa.
- III. Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder)

Desarrollo: Todos los participantes se sientan en círculo, se dice que vamos a enumerarse en voz alta y que todos a los que les toque un múltiplo de tres(3- 6- 9- 12, etc.) o un número que termina en tres(13- 23- 33, etc.) debe decir ¡BUM! en lugar del número; el que sigue debe continuar la numeración. Ejemplo: se empieza, UNO, el siguiente DOS, al que le corresponde decir TRES dice BUM, el siguiente dice CUATRO, etc.

Pierde el que no dice BUM o el que se equivoca con el número siguiente. Los que pierden van saliendo del juego y se vuelve a iniciar la numeración por el número UNO.

La numeración debe irse diciendo rápidamente; si un compañero se tarda mucho también queda descalificado. (5 segundos máximos).

Los dos últimos jugadores son los que ganan.

El juego puede hacerse más complejo utilizando múltiplos de números mayores, o combinando múltiplos de tres con múltiplos de cinco por ejemplo.

CREANDO UNA FIGURA

Objetivo: Hacer notar a los jóvenes la falta de comunicación en el grupo y la poca disposición para trabajar en equipo.

Material: Tijeras, popotes, cinta adhesiva, papel y pegamento.

Desarrollo: El material se pone sobre una mesa y se le da al grupo las siguientes indicaciones:

“En esta dinámica va a participar todo el grupo (si son demasiados y lo crees necesario, puedes armar dos grupos), Con este material ‘todos’ ustedes deberán armar una figura que represente al grupo, ésta puede ser una figura geométrica, alguna torre o lo que ustedes crean que representa a nuestro grupo”

Se les da 5 minutos para terminar; obviamente se esforzarán por hacer una figura lo más bonita y alta posible, mientras tanto puedes observar las actitudes del grupo, de los que no participan, los que se quedan sentados, de los positivos y los que actúan de manera negativa.

Una vez que hayan terminado se les pide que pasen a sus lugares y sólo uno de ellos explicará lo que la figura que realizaron representa para ellos.

Una vez que hayan explicado el significado, el moderador dice:

“Es muy bonita la figura que hicieron pero-arranca la figura y la comienza a desbaratar ante la mirada de los jóvenes- es muy frágil y se puede desbaratar fácilmente, ¿por qué mejor no la hicieron así”?

Junta todos los pedazos del material y hace una bola grande, después toma la cinta adhesiva y con esta envuelve completamente la bola.

“¿Por que así?”, “Bueno porque así está más unida y no es tan fácil desarmarla por más que le busquen”.

“Así es como debe ser nuestro grupo, unido, difícil de separar, pero, ¿que pasó?”...

Aquí puedes señalar las actitudes que observaste en algunos jóvenes durante la realización de la figura, todo esto en base al objetivo de la dinámica.

LOS ANIMALES

Objetivo: Formar grupos al azar.

Desarrollo: A cada uno se le entrega un papel con el nombre de un animal (la cantidad de animales dependerá de la cantidad de grupos que se quieran formar), cuando todos tienen su animal comienzan a realizar el sonido de este, buscando sus iguales.

AMISTAD

Objetivo: Concientizar sobre el valor de la amistad y las cualidades que necesitan desarrollarse para fomentar esta.

Tamaño del grupo: 25 participantes.

Tiempo requerido: 35 minutos aproximadamente.

Material: Hojas blancas y lápiz para cada participante.

Lugar: Un salón suficientemente amplio que permita iniciar una discusión libremente.

Desarrollo: *Será el mismo procedimiento para cada tipo de grupo. A continuación se da el ejemplo con el grupo de amistad.

- I. El instructor solicita a los participantes que respondan por escrito en una hoja blanca las siguientes preguntas:
 - ¿Describe las características de un buen amigo?
 - ¿Indica como demuestras que eres amigo de alguien?
 - ¿Crees que es importante tener amigos? ¿Por qué?
 - ¿Crees que tienes cualidades para ser un buen amigo? Si las tienes
 - ¿Cuales son y que otras cualidades quisieras tener?
- II. El instructor recoge las hojas y lee varias de ellas al azar, sin decir el nombre del autor.
- III. El instructor, en sesión plenaria, abre un debate sobre las ideas expuestas.
- IV. El instructor maneja una reflexión sobre “lo que yo puedo hacer hoy, para comenzar a darme la alegría de ser amigo, y empezar a sembrar esta alegría en mi trabajo, familia y amistades”.

ACTIVIDAD	DINÁMICA	TÉCNICA	MATERIAL	TIEMPO
Integración	El Bum	Grupal	_____	10 min
	Creando una figura.	Grupal	Tijeras, popotes, cinta adhesiva, papel y pegamento	40 min
Integración en subgrupos	Los animales	Grupal	Papelitos con animales	5 min
	Amistad y tipos de grupo	Grupal	Hojas blancas y lápiz para c/u	35 min
Plenaria		Grupal		10 min
Exposición				10 min
Cierre				10 min

8.3 SESIÓN 3

Objetivos particulares

- φ Que cada uno de los participantes identifique cual es la importancia de conformar y pertenecer a un grupo.
- φ Que identifiquen el tipo de personas con las que convivirán en el grupo y reafirmen el objetivo anterior.

DINÁMICAS

CUERPOS EXPRESIVOS

Objetivo: Animación

Materiales: Papeles pequeños.

Desarrollo: Se escriben en los papelitos nombres de animales (machos y hembra), ejemplo: León en un papelito, en otro Leona (tantos papeles como participantes).

Se distribuye los papelitos y se dice que, durante 5 minutos, sin hacer sonidos deben actuar como el animal que les toco y buscar a su pareja. Cuando creen que la han encontrado, se toman del brazo y se quedan en silencio alrededor del grupo; no se puede decir a su pareja qué animal es.

Una vez que todos tienen su pareja, dice qué animal estaba representado cada uno, para ver si acertaron. También puede hacerse que la pareja vuelva a actuar y el resto de los participantes decir qué animal representan y si forman la pareja correcta.

COMBINANDO FALLAS Y LIMITACIONES

Objetivo:

- I. Promover la auto aceptación reconociendo que todos tenemos fallas y limitaciones.
- II. Promover la apertura del grupo en el sentido de comunidad y sentimiento grupal.

Duración: 35 Minutos

Tamaño del grupo: 20 Participantes

Lugar: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes estén cómodos.

Material: Una tarjeta de 10 x 5 para cada participante. Lápiz y Pluma (a todos del mismo color)

Desarrollo:

I. Pedir a los participantes que escriban con letra de molde, en forma de lista y anónimamente, tres de sus fallas o limitaciones, incapacidades o defectos más graves.

II. Recoger las tarjetas, resolverlas y nuevamente volver a distribuirlas. Cada participante leerá las fallas escritas en la tarjeta como si fueran las suyas, las actuará explicando y exagerándolas, señalando los problemas que le causan y lo que cree que puede hacer para corregirlas. (En caso de que el grupo sea de hombres y mujeres, las tarjetas se repartirán entre personas del mismo sexo).

III. Hacer que los participantes, se den cuenta de que sus fallas no son tan terribles y que son compartidas por los otros en el grupo.

IV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida

DIBUJANDO A CIEGAS

Objetivo: Identificar la necesidad de la participación activa y colaboración de todos los integrantes para obtener buenos resultados en el trabajo en equipo.

Tiempo: 45 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado. Divididos en subgrupos de 3 a 6 participantes.

Lugar: Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes compitan en subgrupos.

Material: I. Un rota folio por cada subgrupo. II. Un plumón para rota folio por cada subgrupo. III Vendas o cualquier material para que los participantes se tapen los ojos.

Desarrollo:

I. El instructor coloca el rota folios separado unos de otros. Acto seguido, integra subgrupos de 3 a 6 personas y les indica a cada subgrupo el rota folio en el cuál trabajarán.

II. El instructor explica a los participantes en que consiste la Dinámica: "Todos los integrantes de cada subgrupo participarán por turno, dibujando en una hoja de rota folio con la vista tapada. Cada dibujante agregará otros elementos a los dibujados anteriormente, según lo que indique el instructor".

III. Mientras participa el primer voluntario, su subgrupo puede orientarlo con aplausos. Cuando dibuje en el lugar correcto, las palmadas serán fuertes. Si está equivocado, las palmadas serán más débiles. Los subgrupos contrarios pueden estorbar la ayuda con silbidos o ruidos.

IV. El primer dibujante de cada subgrupo se cubre los ojos y comienza a dibujar lo que le señala al instructor.

V. Un ejemplo de las instrucciones del Instructor para el dibujo podrían ser las siguientes:

Primer Dibujante: Dibuja una casa con dos ventanas y una puerta.

Segundo: Un árbol junto a la casa.

Tercero: El sol sobre la casa.

Cuarto: Una vaca detrás de la casa.

Quinto: La cordillera detrás de la casa.

Sexto: El papá, la mamá y sus hijos caminando hacia la casa.

V. La dinámica continúa igual hasta que participan todos los integrantes de cada subgrupo. Algo muy importante es que el motivo que se dibuja debe ser siempre el mismo para todos los subgrupos. Al final se comparan los dibujos y gana el subgrupo cuyo dibujo es el mejor logrado.

VI. El instructor guía un proceso para que el grupo analice como ayuda o afecta en el resultado de un equipo la participación activa de sus miembros y la colaboración.

VII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido en su equipo.

ACTIVIDAD	DINÁMICA	TÉCNICA	MATERIAL	TIEMPO
Integración	Cuerpos expresivo	Grupal	Papeles pequeños	10 min
	Combinando fallas y limitaciones	Individual - Grupal	Lápiz, o pluma del mismo color, tarjetas	35 min
Plenaria		Grupal		10 min
	Dibujando a ciegas	Grupal	Hojas de rota folio, plumón, vendas	45 min
Plenaria		Grupal		10 min
Exposición y cierre				10 min

8.4 SESIÓN 4

Objetivos particulares:

- φ Incrementar la autoestima en cada uno de los participantes.
- φ Que cada participante concientice que la autoestima en cada uno de los participantes es benéfico tanto para sí mismos como para el grupo.
- φ Así como hacer que el participante haga consciencia de que la autoestima es benéfica para el trabajo en equipo.

DINAMICAS

ESTO ME RECUERDA

Objetivo: Animación, Concentración.

Desarrollo: Esta dinámica consiste en que un participante recuerda alguna cosa en voz alta. El resto de los participantes manifiesta lo que a cada uno de ellos, eso les hace recordar espontáneamente. Ejemplo: "pensé en una gallina", otro "eso me recuerda...huevos" etc.

Debe hacerse con rapidez. Si se tarda más de 4 segundos, da una prenda o sale del juego.

CONCEPTO POSITIVO DE SÍ MISMO

Objetivo: Demostrar que sí es aceptable expresar oralmente las cualidades positivas que se poseen.

Tamaño del grupo: 20 participantes.

Lugar: Un salón amplio que permita a los participantes estar sentados y comentar.

Tiempo: 15 minutos.

Desarrollo:

I. Divida a los asistentes en grupos de dos. Pida a cada persona escribir en una hoja de papel cuatro o cinco cosas que realmente les agradan en sí mismas. (NOTA: La mayor parte de las personas suele ser muy modesta y vacila en escribir algo bueno respecto a sí mismo; se puede necesitar algún estímulo del instructor. Por ejemplo, el instructor puede revelar en forma "espontánea" la lista de cualidades de la persona, como entusiasta, honrada en su actitud, seria, inteligente, simpática.)

II. Después de 3 ó 4 minutos, pida a cada persona que comparta con su compañero los conceptos que escribieron.

III. Se les aplicará unas preguntas para su reflexión: ¿Se sintió apenado con esta actividad? ¿Por qué? (Nuestra cultura nos ha condicionado para no revelar nuestros "egos" a los demás, aunque sea válido hacerlo). ¿Fue usted honrado consigo mismo, es decir, no se explayó con los rasgos de su carácter? ¿Qué

reacción obtuvo de su compañero cuando le reveló sus puntos fuertes? (por ejemplo, sorpresa, estímulo, reforzamiento)

UN REGALO DE FELICIDAD

Objetivo: I. Procurar un clima de confianza, autoestima y refuerzo positivo dentro de un grupo pequeño. II. Experimentar el dar y el recibir retroalimentación positiva de una forma no amenazante.

Tiempo: 45 Minutos

Tamaño del grupo: 6 A 10 Participantes

Lugar: Aula Normal Un salón amplio bien iluminado acondicionado con mesas y sillas para que puedan escribir los participantes

Material: Hojas de papel y lápiz para cada participante.

Desarrollo:

I. El instructor distribuye lápices y papel. Cada participante recibe papel suficiente para escribir un mensaje a cada uno de los otros participantes del grupo.

II. El instructor hace una afirmación como "a veces goza uno más con un regalo pequeño que con uno grande. Sin embargo, es común que nos preocupemos de no poder hacer cosas grandes por los demás y olvidamos las pequeñas cosas que están llenas de significado. En el ejercicio que sigue estaremos dando un pequeño regalo de felicidad a cada uno de los demás participantes".

III. El instructor invita a cada participante a escribir un mensaje a cada uno de los demás participantes del grupo. Los mensajes deben lograr hacer que la persona se sienta positiva al recibirlo.

IV. El instructor recomienda varias maneras de dar retroalimentación positiva, de modo que todos puedan encontrar medios de expresión, aún, para aquellos que no se conocen bien o no se sienten cercanos. Les puede decir que:

1. Traten de ser específicos. Digan: "Me gusta como sonríes a los que van llegando" en lugar de "Me gusta tu actitud".

2. Escriban un mensaje especial para cada persona y no algo que pueda aplicarse a varios.

3. Incluya a todos los participantes, aún cuando no los conozca bien. Escoja aquello a lo que la persona responda positivamente.

4. Trate de decirle a cada uno lo que es verdaderamente importante o lo notable de su comportamiento dentro del grupo, porque le gustaría conocerlo mejor o porque está contento de estar con él en el grupo.

5. Haga su mensaje personal: Use el nombre de la otra persona, tuteelo y utilice términos tales como "Me gusta" o "Siento".

6. Dígale a cada persona qué es lo que de él, lo hace a usted un poco más feliz. (El instructor puede distribuir las indicaciones o escribirlas en el rota folio).

V. Se anima a los participantes a que firmen sus mensajes, pero tienen la opción de no hacerlo.

VI. Después de terminar todos los mensajes, el instructor pide que se doblen y se escriba el nombre del destinatario en la parte exterior. Les pide que los repartan y los pongan en el lugar que la persona escogió como "buzón".

VII. Cuando se han entregado todos los mensajes, se pide a los participantes que compartan la retroalimentación que más significó para ellos, aclaren cualquier duda que tengan sobre algún mensaje y que describan los sentimientos que tuvieron durante el ejercicio.

VIII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida

DAR Y RECIBIR AFECTO

Objetivo: Vivenciar los problemas relacionados con dar y recibir afecto.

Tiempo: Treinta minutos.

Material: Papel y lápiz.

Lugar: Una sala suficientemente amplia con sillas, para acomodar a todos los miembros participantes.

Desarrollo:

I. El instructor presenta el ejercicio, diciendo que para la mayoría de las personas, tanto dar como recibir afecto, es asunto muy difícil. Para ayudar a las personas a experimentar la dificultad, se usa un método llamado bombardeo intenso.

II. Las personas del grupo dirán a la persona que es el foco de atención todos los sentimientos positivos que tienen hacia ella. Ella solamente oye.

III. La intensidad de la experiencia puede variar de diferentes modos. Probablemente, la manera más simple es hacer salir a la persona en cuestión del círculo y quedar de espaldas al grupo, escuchando lo que se dice. O puede permanecer en el grupo y le hablan directamente.

IV. El impacto es más fuerte cuando cada uno se coloca delante de la persona, la toca, la mira a los ojos y le habla directamente.

V. Al final habrá intercambio de comentarios acerca de la experiencia

ACTIVIDAD	DINÁMICA	TÉCNICA	MATERIAL	TIEMPO
Integración	Esto me recuerda.	Grupal		10 min
	Concepto positivo de sí mismo.	Individual - Grupal		20 min
	Un regalo de felicidad	Grupal	Papel y lápiz	60 min
	Dar y recibir afecto	Grupal	Papel y lápiz	20 min
Cierre				10 min

8.5 SESIÓN 5

Objetivos particulares:

- φ Que los participantes reconozcan el grado de significatividad de los grupos, así como su interacción con el trabajo en equipo.
- φ Que reconozcan la parte psicológica del individuo por medio de los conceptos: Confianza, Apertura, Realización e Interdependencia.

DINÁMICAS

TE REGALO UN PERRO

Objetivo: Que los participantes se relajen y formen un clima de tranquilidad y confianza.

Tiempo: 10 Min.

Material: 1 Perro de peluche. 1 Oso de peluche

Desarrollo: El dirigente del grupo pedirá a los integrantes que formen un círculo, una vez formado el círculo el dirigente tomara el perro de peluche y le dirá a su compañero de lado derecho "Te regalo un perro" y este responderá "¿Un qué?" y el dirigente dirá "Un perro" y este compañero tendrá que hacer lo mismo con su compañero de junto decir "Te regalo un perro" y así sucesivamente el compañero tendrá que hacer el mismo procedimiento con su compañero de junto y tendrán que ir pasando la pregunta y la misma respuesta a cada uno de los integrantes. Por otro lado el dirigente dará el oso de peluche a su compañero de lado izquierdo y le dirá "Te regalo un oso" y el compañero responderá "¿Un que?" a lo que tendrá que responder "Un oso" y así sucesivamente como en el lado derecho. Perderá el que se equivoque al responder y tendrá que pasar al centro a contar algún chiste o bailar alguna canción.

DESARROLLO DEL EQUIPO

Objetivo: Estudiar el proceso de desarrollo CARI (Confianza, Apertura, Realización, Interdependencia). Utilizar un modelo para autodiagnóstico en un grupo.

Tiempo: 100 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado.

Lugar: Aula normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

Material: Papel blanco y un lápiz para cada participante. Rota folio, marcadores y cinta para pegar.

Desarrollo:

I. Facilitador anuncia los objetivos de la dinámica y resume el proceso. Comunica a los participantes que estudiarán el modelo CARI examinando sus partes individuales y posteriormente ver su funcionamiento en un grupo de trabajo.

II. El Facilitador divide a los participantes en cuatro subgrupos y distribuye papel y lápiz. Les dice que cada grupo creará un modelo de un equipo de trabajo ideal, de acuerdo a uno de los cuatro procesos de crecimiento CARI: Confianza, Apertura, Realización e Interdependencia. Se designa un número de participantes para cada grupo. (Si hay más de veinticuatro participantes puede dividirse en unos ocho grupos de manera que cada proceso pueda ser analizado por dos grupos simultáneamente) Cada grupo contará con cinco minutos para presentar su modelo a los demás miembros. Se les anima para que sean creativos al desarrollar sus presentaciones y se les dice que pueden emplear escenificaciones, simulación o cualquier otro medio de apoyo para que logren comunicar eficazmente su modelo.

III. El Facilitador explica brevemente los cuatro conceptos CARI (Se pueden anotar en el rota folio de manera que, los miembros puedan discutir acerca de ellos posteriormente) A continuación se presenta un breve resumen de los cuatro factores CARI:

1. **CONFIANZA:** Confianza interpersonal y sin miedos.
2. **APERTURA:** Libre flujo de información, ideas, percepciones y sentimientos.
3. **REALIZACIÓN:** Autodeterminación, sintiéndose libre para actuar, haciendo realmente lo que se desea hacer.
4. **INTERDEPENDENCIA:** Influencia recíproca, responsabilidad compartida y liderazgo.

IV. Los grupos formulan sus modelos y preparan sus presentaciones (treinta minutos).

V. El Facilitador señala que identifiquen el modo en que funcionan los equipos de trabajo teniendo en cuenta la dimensión CARI y que preparen un informe de su diagnóstico.

VI. Cada equipo presenta su modelo e informa sobre su propio funcionamiento en función del modelo. (Cinco minutos).

VII. Cuando todas las presentaciones han terminado, el Facilitador coordina una discusión sobre la integración de los cuatro conceptos CARI en un equipo de trabajo y se formulan tres o cuatro generalizaciones que describan la interrelación entre las cuatro dimensiones del modelo CARI. (Veinte minutos).

VIII. Cada grupo presenta su informe, sus conceptos, al resto de los participantes.

IX. Se lleva a cabo una discusión sobre el modelo CARI con todo el grupo.

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

ACTIVIDAD	DINÁMICA	TÉCNICA	MATERIAL	TIEMPO
Integración	Te regalo un perro	Grupal		10 min
	Desarrollo del equipo	Grupal	Hojas de rota folio, plumón.	100 min
Cierre				10 min

8.6 SESIÓN 6

Objetivos particulares:

- φ Que los participantes identifiquen un grupo sano y el resultado que trae consigo para el desarrollo del trabajo en equipo.
- φ Que los participantes identifiquen un buen clima grupal dentro de un grupo.
- φ Que identifiquen entre en bien estar y el mal estar dentro del grupo, e identifiquen las consecuencias en el trabajo en equipo.

DINAMICAS

COLA DE VACA

Objetivo: Animación

Desarrollo: Sentados en círculo, el coordinador se queda en el centro y empieza haciendo una pregunta a cualquiera de los participantes. La respuesta debe ser siempre "la cola de vaca". Todo el grupo puede reírse, menos el que está respondiendo. Si se ríe, pasa al centro y da una prenda.

Si el compañero que está al centro se tarda mucho en preguntar da una prenda.

EL PEREGRINO

Objetivo: Aceptar diferencias de un nuevo miembro en un grupo. Explorar las vivencias de un nuevo integrante en un grupo.

Duración: 45 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado

LUGAR: Aula normal. Amplio e iluminado. Acondicionado con un espacio donde subgrupos de hasta 10 participantes puedan trabajar aislados de los demás.

Material: Hojas de papel y lápiz para cada participante.

Desarrollo:

I. El Facilitador forma subgrupos de hasta diez participantes y se sortea en cada uno de ellos el roll de peregrino.

II. El Facilitador solicita al peregrino que abandone su subgrupo y salga del salón por un momento.

III. El Facilitador explica a los subgrupos que ellos forman una comunidad y que deben decidir cómo tratarán a los desconocidos que los visite.

IV. Terminada la actividad anterior, el Facilitador solicita que a los participantes que juegan cómo peregrinos que regresen al salón y visiten los subgrupos distintos al de origen, y tratan de ser aceptados en ellos.

V. Al término de la actividad anterior, el Facilitador en sesión plenaria, pide a los participantes que se adentren al ejercicio y sientan lo que el personaje sintió y reflexionen si alguna vez les ha sucedido.

VI. El Facilitador pide a los participantes comenten ante el grupo que experiencia les dejó este ejercicio.

VII. El Facilitador invita a los participantes a reflexionar sobre el aprendizaje que les dejó este ejercicio.

VIII. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida

LA CAJA DE LAS SORPRESAS

Objetivo: Compartir - intercambiar aptitudes.

Participantes: 30 a 40 personas.

Material: caja, papel, lapicero.

Desarrollo: Se prepara una caja (puede ser también una bolsa), con una serie de tiras de papel enrolladas en las cuales se han escrito algunas tareas (por ejemplo: cantar, bailar, silbar, bostezar, etc.) - Los participantes en círculo. - La caja circulara de mano en mano hasta determinada señal (puede ser una música, que se detiene súbitamente). - La persona que tenga la caja en el momento en que se haya dado la señal, ó se haya detenido la música, deberá sacar de las tiras de papel y ejecutar la tarea indicada. - El juego continuará hasta cuando se hayan acabado las papeletas. - El participante que realiza la actividad, seguirá orientando el juego.

DÉJAME PASAR

Objetivo: Vivenciar situaciones, en donde existen objetivos personales en conflicto. Analizar como afectan las creencias y valores personales en un proceso de integración grupal.

Duración: 45 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado. Divididos en subgrupos compuestos por 2 participantes

Lugar: Un salón amplio y bien iluminado. Acondicionado para que los participantes puedan desplazarse libremente.

Desarrollo:

I El Facilitador solicita a los participantes se numeren del 1 al 2 y formen parejas, cada pareja deberá colocarse frente a frente a una distancia de aproximadamente 30 centímetros.

II. El Facilitador explica a los participantes que a una señal, el participante número 1 de cada pareja empujarán al número 2 diciéndole: Déjame pasar porque... (Y le da una razón, por ejemplo: quiero hablar por teléfono)

III. En ese punto se detiene, y es entonces el otro participante quien empuja diciendo lo mismo, pero presentando otra razón.

IV. Continúan así por un rato.

V. Luego cada participante reflexiona sobre la situación: en qué consiste el problema, que implica un enfrentamiento competitivo, qué otras alternativas

pueden imaginar para lograr el objetivo propio pero sin pasar por encima del otro, etc.

VI. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

ACTIVIDAD	DINÁMICA	TÉCNICA	MATERIAL	TIEMPO
Integración	Cola de Vaca bailar	Grupal		10 min
	El peregrino	Grupal	Lápiz, o pluma, papel	35 min
	La caja de las sorpresas	Grupal	Una caja, papel, lápiz o pluma.	20 min
	Déjame pasar	Grupal		45 min
Exposición y cierre				10 min

8.7 SESIÓN 7

Objetivos particulares:

- φ Que los participantes por medio de las dinámicas identifiquen al líder dentro del grupo.
- φ Que conozcan los diferentes tipos de líder.
- φ Que identifiquen el rol de cada uno de los integrantes, entre ellos el de líder.

DINÁMICAS

EL CORREO

Objetivo: Animación

Materiales: Sillas.

Desarrollo: Se forman círculos con todas las sillas, una para cada participante; se saca una silla y el compañero que se quede de pie inicia el juego, parado en medio del círculo.

Este dice, por ejemplo: "traigo una carta para todos los compañeros que tienen bigotes"; todos los compañeros que tengan bigote deben cambiar de sitio. El que queda sin sitio pasa al centro y hace lo mismo, inventando una característica nueva, por ejemplo: traigo una carta para todos los que usan zapatos negros", etc.

EVALÚA A TU JEFE

Objetivo: Evaluar las actitudes de las personas que tienen responsabilidades de jefatura. Hacer un autodiagnóstico en las actividades de supervisión. Recibir retroalimentación para mejorar el estilo de liderazgo.

Tiempo: 30 Minutos

Tamaño del grupo: 24 Participantes

Lugar: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

Material: Cuestionario "Evalúa a tu jefe". Lápices. Pizarrón o rota folio.

Desarrollo:

- I. Se distribuye el cuestionario entre los participantes.
- II. Se solicita que contesten con cuidado los cuestionarios.
- III. Se pide que den su puntuación y se anota el resultado en rota folio o pizarrón para hacer una suma y cuantificación global.
(Puede solicitarse que intercambien los cuestionarios para efecto de hacer confidencial la calificación dada por cada persona).
- IV. Se hace un perfil del tipo de líderes del grupo.
- V. Se solicita que den sus comentarios.
- VI. Se solicita que se autoevalúen como jefes y se hace el mismo procedimiento.
- VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

EVALÚA A TU JEFE

Tu jefe desea reafirmar sus actitudes o mejorarlas, pero necesita de tus opiniones sinceras. Esto es uno de los muchos medios que utilizaremos para retroalimentarlo buscando su desarrollo y en consecuencia tu mejoría. Evalúa las actitudes de tu jefe con relación a los conceptos, dales un valor de 0 a 10 y anótalos a la derecha.

TU JEFE ES

Accesible. Si tengo un problema que no puedo resolver, allí está él; se esfuerza en colocarme en mi propio nivel, en la mejor forma posible, a fin de que le lleve soluciones y no problemas.

Comprensivo. Rápidamente me informa o pone en comunicación con gente que me puede ser útil o estimulante o que puede tener algún interés profesional en el futuro.

..De buen humor. Tiene una proporción completa del Espíritu Cómico en su forma de ser, y su risa es aún más fuerte cuando el chiste se refiere a él.

Justo. Y se preocupa por mí y por lo que estoy haciendo. Me da crédito cuando es debido, pero se fía de mi palabra.

..*Decidido*. Se ocupa de aquellas pequeñas decisiones sin importancia, que pueden obstruir durante días el desarrollo de los proyectos.

..*Humilde*. Admite abiertamente sus propios errores, toma experiencia de ellos, y espera que su gente haga lo mismo.

..*Objetivo*. Separa lo aparentemente importante (como una visita de un director) de lo verdaderamente importante (una junta con su propia gente) y va a donde se le necesita.

..*Inflexible*. No permite que la alta administración o funcionarios importantes del exterior le hagan perder su tiempo o el de su gente. Es más celoso del tiempo de las personas que trabajan con él, que de su propio tiempo.

..*Efectivo*. Me ha enseñado a mostrarle mis errores, lo que he aprendido (si hay algo), y lo que he corregido (si hay algo). Me ha enseñado a no interrumpirle con posibles buenas nuevas, en las que no se requiere acción

..*Paciente*. Sabe cuando atajar la bala (algún mero proyecto o problema) hasta que yo he resuelto mi propio problema y espera los resultados sin importarle lo bueno o lo malo de mis acciones

Esta es su propia valoración de su jefe como líder, basándose en una escala de 0 a 100.

¡EL LÍDER MANDA!

Objetivo: Identificar las características del estilo de liderazgo autocrático
Identificar las habilidades para escucha activa. Lustrar las características de la competencia (Ganar -Perder)

Tiempo: 30 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado

Lugar: Aula normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado con butacas movibles.

Desarrollo:

- I. El Facilitador solicita a los participantes se pongan de pie y formen una fila.
- II. El Facilitador pide un voluntario para que desempeñe el rol de líder quien se deberá ubicar de frente a la fila.
- III. El Facilitador explica que el líder dará diferentes ordenes y que para que sean cumplidas deberá haber dicho antes la siguiente consigna "EL LÍDER MANDA...", por ejemplo: "El líder manda que levanten el pie izquierdo". Sólo cuando se diga la consigna, la orden debe cumplirse.
- IV. Los participantes perderán si no cumplen la orden o cuando NO se diga la consigna y la realicen. Por ejemplo: "El líder dice que se sienten", los que obedecen pierden, ya que la consigna es: "El líder manda".

V. Las órdenes deben darse lo más rápidamente posible para que el juego sea ágil. Para hacer perder a los participantes es bueno repetir varias órdenes correctas rápido y luego decir una falsa: "El líder manda que se rasquen la cabeza, el líder manda que saquen la lengua, el líder manda que levanten la mano derecha, el líder quiere que griten.

VI. El líder que tarde más de cinco segundos entre orden y orden perderá.

VII. Los participantes que pierdan: salen del juego, entregan una prenda o el grupo les impone un castigo.

VIII. El ejercicio termina cuando queda un sólo participante o cuando quedan pocas personas y siguen jugando sin perder.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

EL LÍDER DE CIEGOS

Objetivo: Análisis de los estilos de liderazgo. Permite el estudio de la impartición y recepción de órdenes. Explora los elementos emocionales involucrados en la resistencia o aceptación del mando.

Tiempo: 40 Minutos

Tamaño del grupo: 20 participantes.

Lugar: Amplio Espacio. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos

Material: Una mesa al centro del salón. Jarras con agua y vasos. 5 vendas con sus broches. Masking Tape.

Desarrollo:

I. El Facilitador solicita que diez voluntarios de entre los participantes pasen al frente.

II. Se forman dos grupos de cinco personas cada uno.

III. Al primer grupo se le proporcionan cuatro vendas y al segundo sólo una.

IV. Se les solicita que las vendas sean utilizadas para cubrir los ojos de tantas personas como igual número de vendas le haya correspondido a cada grupo.

V. Las personas que hayan quedado sin vendas en cada grupo, jugarán el rol de dirigentes de los ciegos.

VI. El Facilitador marca una cuadrícula en la superficie de la mesa central en donde deposita cinco vasos con la boca hacia abajo y pone dos jarras con agua señalando sus niveles a los lados de estos, correspondiendo cada jarra a un grupo.

VII. La tarea de los grupos consiste en que los ciegos llenarán los vasos con agua y los llevarán por todo el rededor del salón sin que nadie quite los estorbos que en el camino hayan podido quedar. Toda esta acción será dirigida por los no ciegos.

VIII. Al terminar la caminata de los ciegos, éstos tienen que vaciar los vasos en sus respectivas jarras y dejarlos tal y como los encontraron.

IX. Se verifica si hay discrepancia en los niveles iniciales de las jarras y se pasa a analizar el proceso de la experiencia.

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

ACTIVIDAD	DINÁMICA	TÉCNICA	MATERIAL	TIEMPO
Integración	El correo	Grupal		10 min
	Evalúa a tu jefe	Grupal – Individual.	Lápiz, pluma, cuestionarios	30 min
	El líder manda	Grupal		30 min
	El líder de ciegos.	Grupal	2 Jarras, 6 vasos, 2 mascadas.	40 min
Exposición y cierre				10 min

8.8 SESIÓN 8

Objetivos particulares:

- φ Que los participantes identifiquen la diferencia entre grupo de escuela y grupo de trabajo. Así como la diferencia entre ellos del trabajo en equipo.
- φ Que identifiquen los conceptos de competencia y solidaridad.

DINÁMICAS

EL MUNDO

Objetivo: Animación, Concentración.

Desarrollo: El número de participantes es ilimitado; se forma un círculo y el coordinador explica que se va a lanzar la pelota, diciendo uno de los siguientes elementos: AIRE, TIERRA, MAR; la persona que reciba la pelota debe decir el nombre de algún animal que pertenezca al elemento indicado, dentro del tiempo de 5 segundos. En el momento en el que cualquiera de los participantes tira la pelota y dice "MUNDO", todos deben cambiar de sitio.

Pierde el que se pasa del tiempo, o no dice el animal que corresponde al elemento indicado.

Ejemplo: se lanza la pelota a cualquiera de los participantes, al mismo tiempo que le dice "AIRE", el que recibe la pelota debe responder en cuestión de cinco segundos: "paloma".

Inmediatamente lanza la pelota a cualquier otro participante diciendo "MAR", por ejemplo, y así sucesivamente.

El coordinador controla los cinco segundos y debe estar presionando con el tiempo.

EL JUEGO DE LAS CUENTAS

Objetivo: I Analizar las presiones que existen en proceso de competencia. II. Analizar el tipo de emociones que genera ganar y cuales el perder.

Tiempo: 25 Minutos

Tamaño del grupo: 25 Participantes

Lugar: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado con mesas de trabajo.

Material: Cordones de aproximadamente un metro de largo, haga un nudo grande al final de cada cordón uno para cada participante. Cuentas o macarrones. Reloj despertador.

Desarrollo:

I. El Facilitador les explica a los participantes que es una competencia de ensartar cuentas. El Facilitador coloca un recipiente grande lleno de cuentas sobre la mesa y le da a cada participante un cordón.

II. El Facilitador da la señal y los jugadores comienzan a ensartar.

III. Después de cinco minutos, el Facilitador grita ¡Alto! (podría también utilizarse un reloj despertador) y todos los participantes dejan de ensartar las cuentas.

IV. El participante que haya ensartado más cuentas ganará el juego.

V. Se premia al ganador.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice:

¿Cómo afecta la presión de tiempo?

¿Cómo afecta el ver a un compañero con más cuentas ensartadas?

¿Qué sentimientos provoca el ganar?

¿Qué sentimientos provoca perder?

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

ESCUELA Y TRABAJO

Objetivo: Que los participantes realicen dos diferentes logotipos para un restaurante próximo a inaugurarse. Que los participantes experimenten la sensación de trabajar en equipo, representando a una escuela y a una empresa con la finalidad de identificar la diferencia que existe en el trabajo y esfuerzo que en cada institución representa. Así como experimentar la diferencia en responsabilidad en cada institución.

Tiempo: 60 minutos.

Material: 2 hojas de rota folio, marcadores de colores.

Participantes: 2 equipos de 10 personas.

Desarrollo: Se formaran dos equipos con los integrantes del grupo, a los cuales se les pedirá que diseñen dos logotipos para un restaurante que próximamente se inaugurara, y que para ello se realizará una selección entre varios logotipos, por lo cual tendrán que ser muy empeñosos en la elaboración de dicho diseño. Para ello en el momento de realizar el primer logotipo, se les pedirá que se imaginen que son estudiantes de preparatoria y que el diseño del logotipo será parte de su evaluación final, valiendo esta un 10%. Dando para esta primera actividad 25 min. Para el segundo logotipo se les pedirá que imaginen que son miembros de una empresa importante de diseños y se les comunicará que si su diseño es el seleccionado para el restaurante, tendrán un generoso aumento de sueldo y un reconocimiento muy importante por su trabajo, a nivel empresarial. Para esta segunda actividad contarán con 25 min. Por último se realizara a nivel plenaria el análisis de los diseños y se cuestionará como es que influyo en el diseño de los logotipos las variables correspondientes a la escuela y al trabajo. Así como un análisis de cómo se puede relacionar esta actividad con su vida diaria.

ACTIVIDAD	DINÁMICA	TÉCNICA	MATERIAL	TIEMPO
Integración	Mundo	Grupal	1 Pelota chica	10 min
	El juego de las cuentas	Grupal.	Cordones 1m. aguja, palomitas	25 min
	Escuela y trabajo	Grupal	2 Hojas de rota folio, marcadores de colores.	60 min
Exposición.				10 min
Cierre				10 min

8.9 SESIÓN 9

Objetivos generales:

- ϕ Que los participantes identifiquen sus valores, e identifiquen la función de estos dentro del trabajo en equipo.

DINÁMICAS

SE MURIO CHOCHE

Objetivo: Animación

Desarrollo: Colócalos todos en círculo, un participante inicia la rueda diciendo al que tiene a su derecha "Se murió coche", pero llorando y haciendo gestos exagerados.

El de la derecha le debe responder lo que se ocurra, pero siempre llorando y con gestos de dolor.

Luego, deberá continuar pasando la noticia de que Choche se murió, llorando igualmente, y así hasta que termine la rueda.

Puede iniciarse otra rueda pero cambiando la actitud. Por ejemplo: riéndose, asustado, nervioso, tartamudeando, borracho, etc. El que recibe la noticia deberá asumir la misma actitud que el que la dice.

Una variante puede consistir en que cada cual, luego de recibir la noticia y asumir la actitud del que se la dijo, cambia de actitud al pasar la noticia al que sigue. (ej.: uno llorando, la pasa el otro riendo, otro individuo indiferente, etc.)

REFUGIO SUBTERRÁNEO

Objetivo: I. Aclarar valores y conceptos morales. II. Provocar un ejercicio de consenso, a fin de demostrar su dificultad, principalmente cuando los valores y conceptos morales están en juego.

Tamaño del grupo: 25 a 30 participantes.

Tiempo: 60 minutos.

Material: I. Una copia de Refugio subterráneo para cada uno de los participantes. II. Bolígrafos o lápices.

Lugar: Un salón amplio con pupitres o sillas movibles.

Desarrollo:

I. El instructor explica los objetivos del ejercicio.

II. A continuación, distribuirá una copia de Refugio subterráneo a todos los participantes, para que tomen una decisión individual, eligiendo las seis personas de su preferencia.

III. Se dividen subgrupos de 5 miembros cada uno para realizar la decisión grupal, buscando llegar a un consenso.

IV. Se reúne nuevamente el grupo mayor, para que cada subgrupo pueda decidir el resultado de la decisión grupal.

V. Se sigue con un debate sobre la experiencia vivida.

FORMATO:

REFUGIO SUBTERRÁNEO

Imaginen que nuestra ciudad está bajo amenaza de un bombardeo. Se aproxima un hombre y les solicita una decisión inmediata. Existe un refugio subterráneo que solamente puede albergar a seis personas. Hay doce que

pretenden entrar. Abajo hay una lista de las doce personas interesadas en entrar en el refugio. Haga su selección, destacando tan sólo seis.

- Un violinista, de 40 años, drogadicto.
- Un abogado, de 25 años.
- La mujer del abogado, de 24 años, que acaba de salir del manicomio. Ambos prefieren quedarse juntos en el refugio, o fuera de él.
- Un sacerdote, de 75 años.
- Una prostituta de 34 años.
- Un ateo, de 20 años, autor de varios asesinatos.
- Una universitaria que hizo voto de castidad.
- Un físico, de 28 años, que solamente aceptaría entrar en el refugio si puede llevar consigo su arma.
- Un predicador fanático, de 21 años.
- Una niña, de 12 años y bajo coeficiente intelectual.
- Un homosexual, de 47 años.
- Una débil mental, de 32 años, que sufre ataques de epilepsia.

SUPERVIVENCIA EN LOS ANDES

Objetivo: I. Permitir observar el comportamiento individual en la toma de decisiones que implica poner en juego los valores personales. II. Explorar las resistencias más evidentes para el manejo de una comunicación no verbal de carácter integral. III. Sirve para estudiar los grados de cohesión o dispersión de un grupo de trabajo.

Tamaño del grupo: Ilimitado.

Tiempo: Cuarenta y cinco minutos.

Material: Papel y lápiz.

Lugar: Un salón amplio y bien iluminado si es posible que tenga alfombra.

Desarrollo:

II. El instructor divide al grupo en cuatro equipos.

II. Se le platica al grupo sobre la tragedia ocurrida en los Andes, a raíz del avión que se estrelló en esa codillera y los sobrevivientes que se lograron rescatar, los cuales narran que tuvieron que recurrir a la antropofagia para seguir viviendo, pues estaban totalmente incomunicados.

III. Entonces se les pide a los participantes que traten de ubicarse en esa situación, el ejercicio consiste, en su primera etapa, en decidir cuál de los miembros del equipo tendrá que morir para ser comido por los otros y en la segunda etapa, por que parte del cuerpo comenzarían a comérselo.

ACTIVIDAD	DINÁMICA	TÉCNICA	MATERIAL	TIEMPO
Integración	Se murió Choche	Grupal		10 min
	Refugio subterráneo	Grupal.	Lápiz y hoja de trabajo.	60 min
	Supervivencia en los Andes	Grupal	Papel y lápiz	40 min
Exposición y cierre.				10 min

8.10 SESIÓN 10

Objetivos particulares:

- φ Realizar una plenaria general del taller.
- φ Cerrar el taller de manera formal.

ACTIVIDAD	DINÁMICA	TÉCNICA	MATERIAL	TIEMPO
	Cuestionario de evaluación del taller	Escrito	cuestionarios	15 min
	Amigo secreto, cierre	Grupal.		20 min
Plenaria del taller		Grupal		20 min
Agradecimiento y cierre.				30 min
Margen por actividad pendiente.				35 min

CONCLUSIONES

El fenómeno del trabajo en equipo es muy complejo, más no por ello es imposible adquirirlo como habilidad, si bien, tenemos que a lo largo de la historia se pensaba que aquellos quienes nacían con la facilidad de desarrollarla eran privilegiados, ahora sabemos que contamos con ciertas técnicas para desarrollarlo (a pesar de que se trate de personas adultas en quienes resulta más complicado desarrollarlo). Estas técnicas presentan ciertas ventajas para quienes las aplican, por que a partir de éstas se pueden generar nuevas ideas que pueden proporcionar soluciones prácticas, suministrar la pauta para revalorar periódicamente las cuestiones que solían considerarse como permanentes, además de facilitar elementos que ayudan en el proceso selectivo de la percepción; más aún, a partir de su empleo constante, la persona adopta paulatinamente el pensamiento lateral como actitud mental.

Retomando a González (1994) y a Barreiro (2000) a lo largo de nuestras vidas nos vemos inmersos dentro de un grupo, empezando por la familia, amigos, conocidos, compañeros de escuela, maestros, personas que se encuentran esperando el transporte público, etc., los cuales son fundamentales para nuestro desarrollo como seres humanos. Estos grupos estarán formados por diversas personas, con diferentes personalidades, que harán que nuestra estancia en el grupo sea confortable o incomoda. Ya que no podemos controlar de manera directa esta situación tendremos que hacer uso de nuestra capacidad de adaptación, la cual nos dará las capacidades para poder desarrollarnos y desenvolvemos de manera adecuada en este medio.

Bani (1965) define que un grupo consciente de dos o más personas que comparten normas respecto de ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervinclados. Lo cual reafirma lo antes mencionado; ya que por mencionar un ejemplo, cuando llegamos a una escuela en el primer día de clases, nos vemos rodeados por personas que no conocemos, pero sin embargo compartimos normas y roles sociales que nos mantienen en ese lugar.

El ser humano, al ingresar en sus primeras experiencias escolares, el trabajo en equipo va disminuyendo e incluso puede ser nulo, esto por que no se le permite explorar nuevas alternativas, sólo aquellas que ya están previamente establecidas como las correctas, por otro lado para que un individuo sea capaz de desarrollar la tarea del trabajo en equipo es necesario que los padres, maestros y compañeros con más experiencia, desarrollen un ambiente de paciencia y se les dé la libertad de desarrollar esta habilidad, otorgándoles información necesaria para ese fin, esto aunado a que perciban motivación de logro al ver cristalizadas sus ideas lo que les permita esforzarse y realizar actividades cada vez más complejas y con la consigna de que los demás también tienen derecho a ser escuchados y tomados en cuenta.

A diferencia de lo que llamamos grupo encontramos al equipo de trabajo, que es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. Siguiendo el ejemplo anterior, cuando la maestra/o (coordinador) llega al salón de clases, llega como parte del conjunto de personas que están asignadas al manejo y enseñanza del grupo, ya que

tienen las habilidades y características para poder alcanzar la meta deseada, la cual en este caso, es la enseñanza y formación académica.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Los componentes del equipo deben ser capaces de gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario, además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones, resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

Si hay que decir de alguna manera qué ventajas tiene el trabajo en equipo lo podemos sintetizar de la siguiente manera: Dos cabezas piensan mejor que una, tres mejor, para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo; Es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado el buen funcionamiento del equipo de trabajo.

El trabajo en equipo, se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Esta parte del trabajo en equipo lo encontramos después de determinado tiempo en la instancia dentro del grupo, ya que en este tiempo, es cuando los integrantes se conocen entre sí y entablan relaciones, comunican sus necesidades y capacidades para formar parte de un grupo. Después de ello tienen la capacidad de seguir estrategias, procedimientos y metodologías para lograr las metas propuestas, un ejemplo de ello es cuando el maestro/a les pide realicen un trabajo sobre determinado tema, entre cinco personas; en el cual tienen que plasmar las ideas y sentimientos de cada uno de los integrantes, y llegar a una conclusión conjunta.

Es aquí donde los integrantes tienen la libertad y el derecho de expresar sus ideas; ideas que serán escuchadas y tomadas en cuenta para el trabajo asignado. Aunque también pueden ser ideas que detonen la controversia entre sus compañeros, lo cual no es malo ya que interactuarán más entre ellos y podrán discutir sus diferentes puntos de vista, enriqueciendo la información y creando una conclusión uniforme y clara de la situación.

Si siguiéramos este patrón las cosas en nuestra vida serían distintas, pero no es así, ya que siempre se nos ha enseñado a ser individualistas, sin tomar en cuenta a nuestro compañero de alado, y peor aún creyendo que es nuestro enemigo y haciéndonos enemigos de él. Haciendo de nuestra instancia en un grupo algo hostil y tedioso para nuestra vida.

El trabajo en equipo es un fenómeno que puede proporcionar un amplio abanico de posibilidades, siempre y cuando se sepa utilizar, es por ello que el

proponer este taller, con dicha temática, puede incrementar el desarrollo y proceso en el crecimiento humano.

También encontramos beneficios tales como: Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran. Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno. Aprendes a escuchar y a respetar a los demás. Te permite organizarte de una mejor manera. Mejora tu calidad de vida.

Algunas recomendaciones para que el trabajo en equipo resulte satisfactorio son las siguientes: primero: Enlista y divide tus tareas y las de los demás. Segundo: Escribe qué hacer para cubrir cada una de las funciones y cuáles son las responsabilidades que se tienen. Tercero: Escribe reglas básicas del trabajo en equipo y cómo coordinar los esfuerzos. En estas reglas puedes tomar como referencia cosas básicas y marcar claramente: ¿qué hacer cuando alguien no las cumple? Cuarto: Algunas ideas en las que puedes basar tus reglas para el equipo son: horario, puntualidad, asistencia a las reuniones y cumplimiento en el trabajo. Quinto: Para cumplir los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone, se deben crear maneras de trabajar adecuadas a su propia realidad, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado. Una vez que esto sucede comienza recién el trabajo en equipo, con miembros comprometidos que contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente. Sexto: Cuando una persona no disfruta lo que hace, lo demuestra a los demás creando dificultades. El equipo puede tener problemas cuando uno de sus miembros: · No colabora con los demás. · No realiza su trabajo en el tiempo esperado. · No hace su trabajo con alegría y placer. · Se pelea o habla mal de una persona a sus espaldas. · Casi siempre llega tarde. Todos estos problemas son retos que tendrá que resolver el equipo, recuerda que son un equipo y no pueden trabajar bien si alguien no se siente parte del mismo.

Lo que a continuación se menciona es la propuesta en información que el taller “Aprendamos a trabajar en equipo” maneja, y considera una de sus bases más importantes, ya que son la consecuencia directa de desarrollo y manejo de esta habilidad:

- φ Desarrollo emocional y afectivo consigo mismo.
- φ Desarrollo social.
- φ Desarrollo intelectual.
- φ Desarrollo físico.
- φ Desarrollo perceptivo.

Por otra parte tendríamos y fomentaríamos trabajo para los psicólogos y capacitadores, entre los cuales podemos señalar los siguientes:

- Ω Relacionar al psicólogo como profesional de la conducta, comprometido con la solución de problemas nacionales.

- Ω Adecuar el perfil profesional del psicólogo a los problemas nacionales prioritarios.
- Ω Proporcionar situaciones que permitan detectar formas concretas de intervención psicológica como medios alternativos de la docencia.
- Ω Proporcionar situaciones de intervención que permitan implementar técnicas de investigación psicológica al análisis de la problemática y de la eficacia de la carrera de psicología, hará formar profesionales de utilidad.

El psicólogo se encuentra frente a una gran tarea, ya que el rol que desempeñe será determinante en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los integrantes del taller. En primer lugar tendrá que hacer uso de sus conocimientos sobre el tema, y si no los tuviese tendrá que realizar consultas bibliográficas que le permitan entender y manejar de manera adecuada el tema. Tendrá que hacer uso de habilidades tales como observación, análisis, síntesis, e incluso clasificación de los integrantes según sus habilidades y personalidad. Ya que esto permitirá que al formar los equipos se encuentren distribuidos de manera que exista diversidad, permitiendo una mejor relación, desarrollo y crecimiento entre ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Anderson, R & Carter I. (1994). La conducta humana en el medio social. Enfoque sistémico de la sociedad. Barcelona: Gedisa.
- ✓ Barrero, T. (2000) Conflictos en el aula. Buenos Aires: Novedades Educativas
- ✓ Barreiro, T. (2000). Trabajos en grupo. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- ✓ Bales Z. (1959). Diferenciación de roles en los pequeños grupos. USA: Instituto de Sociología.
- ✓ Bany, M. & Jonson, L. (1965). Dinámica de grupo en la educación. México: Aguilar.
- ✓ Beal, G. Et all. (1990). Conducción y acción dinámica del grupo. Buenos Aires: Kapelusz.
- ✓ Beauregard L. (2005). Autoestima: para quererse más y relacionarse mejor. Madrid: Narcea.
- ✓ Betelú S. Et all. (1992). Técnicas de Trabajo en equipo. Buenos Aires: Facultad de ciencias.
- ✓ Castaño, A Et all. (1975). Desarrollo Social y Organizacional. Problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado. México: I:E:E:S:A:
- ✓ Cerda G. (2003). La nueva evaluación educativa. Desempeños, logros, competencias y estándares. Colombia: Magisterio.
- ✓ Mendoza, N. Álvarez, H. (1994). Curso de relaciones humanas. Guía para el supervisor. Alejandro México: Manual moderno.
- ✓ Díaz, B. (2005). El docente y los programas escolares. Barcelona: Pomares.
- ✓ Dier, W. (1990). Formación de equipos. Buenos Aires: Kapelusz.
- ✓ Chinoy, E. (1960). Introducción a la sociología. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Feldman, J. (2000). Autoestima ¿cómo desarrollarla? Madrid: Narcea.
- ✓ Gibson, J. & Donnelly. (1994). Las organizaciones. USA: Addison-Weslev.
- ✓ Guiot, J. (1985). Organizaciones sociales y comportamientos. Barcelona: Gerder.
- ✓ González, N. (1994). Dinámica de Grupos. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Guerra, R. (2001). Conocimiento educación superior y progreso. México: Noriega
- ✓ Haiman, F. (1993). Dirección de grupos teoría y práctica. México: Limusa.
- ✓ Hernández, J. (1976). El trabajo multidisciplinario. En Organización Académica. México. ENEP Zaragoza UNAM.
- ✓ Hodgetts, R. (1983). Comportamiento en las Organizaciones México: McGraw Hill.
- ✓ Lewin, K. (1978). La Teoría del campo en la ciencia social. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ López, L. (2000). Valores, valoraciones y virtudes. México: CECSA.
- ✓ López, M. Et all. (1993). Lecturas sobre integración escolar y social. México. Paidós.
- ✓ Lowenfeld V. Et all. (1980). Desarrollo de la capacidad creadora. Colombia: Kapelusz.
- ✓ Luft, J. (1997). Introducción a la dinámica de grupos. Barcelona: Herder.

- ✓ Mendoza, N. & Álvarez, H. (1994). Curso de relaciones humanas. Guía para el supervisor. Vol. 1 México: Manual moderno.
- ✓ Napier, R. (1983). Grupos: teoría y experiencia. México: Trillas.
- ✓ Nathaniel, B. (1994). El poder de la autoestima: como potenciar este importante recurso psicológico. México: Paidós.
- ✓ Olmsted, D. (1976). El pequeño grupo. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Páez, D. (1996). La teoría sociocultural y la psicología social actual. Madrid: Colección cultura y conciencia.
- ✓ Raven, B. & Rubín, J. (1981). Psicología social: las personas en grupo. México: Compañía editorial continental S.A.
- ✓ Rueda, B. & Díaz B. (2006). Evaluación de la docencia. Perspectivas actuales. México: Paidós.
- ✓ Taylor, J. (2002). La comunicación en el trabajo. Barcelona: Nuevos Emprendedores.
- ✓ Sadd. (1997). Sistema Abierto para el Desarrollo Docente. México: FES Zaragoza UNAM.
- ✓ Sayago, L. (2003). Investigación en comunicación organizacional. México.
- ✓ Shaw, M. (1986). Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos. Barcelona: Herder
- ✓ Curso: Introducción al estudio de la Universidad y de la FES Zaragoza. Sistema Abierto para el desarrollo docente. (1997) México.
- ✓ Sport, .J. & Jonson, H. (1975). Sociología y psicología social del grupo. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Vygotski, S. (1978). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Barcelona: Grijalbo.
- ✓ Wolman, B. (1968). Teorías y sistemas contemporáneos en psicología. Barcelona: Ediciones Martínez roca.
- ✓ Yagosesky, R. (1998). Autoestima en palabras sencillas. Caracas Venezuela: Júpiter.