

MONOGRAFIA

Desarrollo de las potencialidades de un equipo de dirección para solucionar problemas que requieren de la cooperación.

***Autoras: Msc. Irene María Brizuela Gil
Dra: María Luisa González Ibarra.***

***SEDE UNIVERSITARIA
SANCTI SPIRITUS***

SINTESIS

Nuestro trabajo hace referencia especialmente al entrenamiento de un grupo natural de trabajo que conforman un equipo de dirección, con el objetivo de contribuir al desarrollo de las potencialidades de los mismos para enfrentarse al proceso de Solución de Problemas que requieren de la cooperación. Diseñamos un Programa de Entrenamiento, que es una experiencia en el trabajo en grupo que posibilita que los participantes manifiesten como es su conducta, den y reciban retroalimentación, posibilita aprender el funcionamiento eficiente de un equipo de dirección y a conquistar metas específicas, a desarrollar un comportamiento eficaz, autorregulado y a contribuir a la formulación de decisiones colectivas que comprometan y desarrollen el equipo y a la Organización misma.

Sustenta nuestro trabajo un modelo Teórico-Metodológico de Intervención Grupal y pudimos constatar que al finalizar el Entrenamiento se mostró una diferencia cualitativamente superior en cuanto a la Solución de Problemas que exigen de la cooperación.

Quedan expuestas algunas recomendaciones necesarias para elevar el grado de influencia del método y tiene prevista la continuación de sesiones de trabajo que conduzcan a que el equipo perfeccione sus procesos de dirección y puedan enfrentar juntos, la meta de convertirse un Centro de Educación Superior independiente en los próximos años.

*I;Error! Marcador no definido.NT***INTRODUCCION**

Considerando que hoy, cuando nuestra Revolución ha probado su madurez y que a pesar de todos los pronósticos ha preservado las conquistas de más de tres décadas y estamos inmersos en transformaciones económicas que garanticen el camino socialista en condiciones de mayor descentralización y de diversos escenarios económicos y políticos, se hace mucho más necesario la actividad de los cuadros de dirección, que además de sus valores morales, su convicción revolucionaria, su sentido del deber, tengan una orientación clara y hacia el futuro.

Es misión de los cuadros de dirección preservar el Socialismo, que presupone entre otros aspectos el predominio de la empresa estatal con resultados eficientes, fortalecer la moral socialista, ya que el período que hemos transitado y transitaremos ha sido duro y excepcionalmente difícil y que ha conducido a diferentes transformaciones en las condiciones actuales de nuestra economía y de hecho, se crean, para un número mayor de cuadros situaciones desconocidas, que para enfrentarlas requieren de una mayor convicción revolucionaria, de un amplio sentido del deber, trabajar por fortalecer la disciplina, el espíritu colectivo, el respeto hacia los demás, hacia jefes y subordinados, a establecer un vínculo más estrecho con los trabajadores, a educar con el ejemplo, consagrarse a la tarea encomendada con amor, modestia, entrega absoluta y una cuota alta de generosidad.

En estos últimos tiempos en la dirección, como en otras actividades han existido cambios en los paradigmas, vemos como la capacidad de persuasión ha vencido la partida al ordeno y mando. Las actitudes, los comportamientos, en definitiva, la manera de ser se cotiza más que los conocimientos puramente técnicos. El cuadro tiene que ejercer un liderazgo que le permita implicar a todos los

miembros de su equipo en la consecución de un fin común. Su capacidad de comunicación, la sensibilidad hacia los problemas de sus subordinados y sus habilidades para aunar criterios son sus mejores armas para conseguirlo.

Debe ser un gestor que anticipe el cambio y que se muestre receptivo a la evolución de su entorno. La adaptación al cambio debe realizarla mediante la acción, estar en condiciones de definir nuevos objetivos y reaccionar ante los acontecimientos imprevistos con la energía necesaria para acomodar su organización a una situación significativamente cambiante.

La figura del dirigente se perfila como la de un hábil negociador, que sabe escuchar, analizar alternativas y conciliar diferentes puntos de vista. Persuadir y motivar, esa es la clave, así como una adecuada sensibilidad para percibir las preocupaciones, aptitudes y expectativas de sus subordinados. Debe encontrarse siempre en disposición de aprender, asimilar nuevos conceptos e ideas y abordar rigurosa y sistemáticamente los problemas con tenacidad y entusiasmo.

Es por ello que el perfeccionamiento del sistema de dirección implica modificaciones fundamentales en el contenido y en el método de trabajo de dirección a todos los niveles y requiere conscientemente una adecuación de los conocimientos y habilidades de los cuadros de dirección para tales objetivos. El desarrollo de esta calificación de los cuadros es un proceso ininterrumpido de acuerdo a la dinámica del desarrollo económico social. La necesidad de asimilar los nuevos conocimientos debe convertirse por sí en un interés propio de cada cuadro consciente de que el futuro trabajo de dirección requiere adquirir una nueva cultura, conocimientos profesionales

amplios y ante todo conocimientos de la teoría, de los métodos y de la práctica de la dirección en cada esfera de la actividad.

Analizando la sociedad, es obvio que comprende tres esferas fundamentales: economía, relaciones sociopolítica y cultural, por tanto se distinguen tres tipos fundamentales de dirección: Dirección Económica, Dirección Sociopolítica y Dirección de la Vida Cultural. Esta diferenciación conlleva que los cuadros de dirección posean una calificación para cada una de ellas.

Nuestro trabajo se basa en que las transformaciones para optimizar la actividad de dirección, no pueden producirse sólo a partir de los conocimientos con respecto al objeto de dirección, ni con la introducción e implementación de novedosas técnicas, sino que se requieren habilidades para la interacción social en el grupo de trabajo favorables al cumplimiento eficiente de las funciones y a la creación de un clima socio-psicológico positivo.

Tradicionalmente, a los trabajadores y especialmente a los dirigentes no les agrada mostrar y describir los problemas que ocasionados por ellos o surgidos en la actividad laboral afectan su trabajo. En los últimos años, las tendencias modernas plantean un cambio de mentalidad con relación a esta cuestión y ya se reconoce que el conocimiento de un problema es el camino hacia su solución.

No todo el mundo reacciona de la misma forma ante un problema y su posible solución, esto se ve mucho más marcado cuando es un equipo el que tiene esta misión. No todas las personas están preparadas convenientemente para enfrentar el proceso de solución de problemas en interacción

con otras personas y tienen a su vez una forma peculiar de enfrentar y percibir la tarea concreta. Por ello el adiestramiento en este sentido requiere tener en cuenta tanto los factores de orden social como aquellos de naturaleza psicológica que intervienen y que afectan el proceso de interacción entre las personas, en función de una tarea común que adopta la forma de problema.

Un aspecto importante en la técnica de resolver problemas es desarrollar un escepticismo saludable acerca de lo obvio; evitar los bloqueos de percepción para limitaciones que nos imponemos nosotros mismos inhibiendo nuestra habilidad para pensar en la vía correcta. Muchas veces desviamos el curso correcto hacia el hallazgo de soluciones al asumir condiciones que no están planteadas dentro del problema.

El pensamiento amplio, por lo general, supera las dificultades, permite analizar el problema en perspectiva, evita congelar el planteamiento sobre una idea en particular o una posibilidad única de solución y sobre todo deja campo para rectificar el tiempo y buscar vías más despejadas y prometedoras.

La apatía y la obstinación mental son irreversibles porque su causa fundamental radica en actitudes que pueden superarse mediante el ejercicio metódico de la creatividad y la acción constante ante las dificultades que se nos plantean.

Las ideas de nuestro trabajo parten de considerar que todo hombre posee potencialidades que pueden ser desarrolladas a través de la educación. Por eso entendemos que la capacitación en los

aspectos socio-psicológicos es evidentemente posible por lo que se hace necesario encontrar métodos eficientes para llevarla a cabo.

Nuestro Comandante en Jefe ha hecho referencia a la necesidad de la capacitación de los cuadros cuando expresó:

... “es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de Dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla: ¡nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos!” ... (Discurso pronunciado el 26 de Julio de 1984).

Nuestro trabajo hace referencia especialmente al entrenamiento socio-psicológico a dirigentes de grupos naturales, como método cuyo efecto resulta interesante en el cambio y perfeccionamiento del dirigente en su desenvolvimiento en las funciones de dirección. Este método contribuye a que además de capacitar al equipo de dirección de una organización se aprecia cómo actúan y a lograr solidaridad y unión, aspectos muy importantes en estos tiempos, en que el trabajo en equipo se convierte en una exigencia apremiante para las organizaciones.

El programa de entrenamiento que proponemos es una experiencia en grupo proyectada para ofrecer la oportunidad, en el mayor grado posible, de que los participantes manifiesten cómo es su conducta, den y reciban retroalimentación, experimenten la nueva conducta y desarrollen y acepten para siempre conocerse a sí mismos y a los demás, posibilita aprender el funcionamiento eficiente de los grupos y a conquistar metas específicas, a desarrollar un comportamiento eficaz autorregulado y a contribuir a la formulación de decisiones colectivas que comprometan y desarrollen al equipo y a la organización misma.

El problema científico se nos presenta de la siguiente manera:

PROBLEMA

Mediante cuál procedimiento de intervención grupal puede lograrse el desarrollo de las potencialidades de un equipo de dirección para solucionar problemas que requieren de la cooperación.

Como respuesta al problema planteamos nuestra hipótesis de investigación:

HIPOTESIS

El programa de entrenamiento elaborado y con él el procedimiento de intervención grupal es efectivo sí:

Al concluir el entrenamiento el equipo de dirección muestra diferencias con respecto a sí mismo en cuanto a la efectividad en la solución de problemas que exigen de la cooperación.

La actividad del problema que investigamos se aprecia cuando analizamos uno de los principios del Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano, el cual señala como aspecto esencial lo siguiente:

-Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos -.

De esta forma se establece en calidad de requerimiento fundamental para los equipos de dirección, la necesidad de desarrollar métodos nuevos para enfrentar los problemas de dirección, visto como un proceso de aprendizaje indispensable para el desarrollo del país y la eficacia de la dirección.

De aquí se deriva la dimensión práctica de esta investigación al pretender dar respuesta a una demanda de la práctica social, materializada en las exigencias concretas que se le plantean al proceso de enseñanza en la capacitación a dirigentes. De acuerdo con ello nuestro objetivo es el siguiente:

Elaborar un programa de Entrenamiento que permita desarrollar las potencialidades de un equipo de dirección para solucionar problemas que requieran de cooperación.

A fin de cumplir el objetivo general de este trabajo nos proponemos como tareas:

- Diseñar un programa de entrenamiento socio-psicológico para elevar la capacidad de los dirigentes en la determinación y solución de problemas.**
- Implementar este programa en una muestra de cuadros de dirección seleccionados a tal efecto y que constituyen un grupo natural.**
- Conformar un conjunto de métodos que permitan constatar el cambio.**

Sin duda los conocimientos son necesarios, pero con ellos no garantizamos que el equipo los aplique de hecho. Si consideramos que está constituido por personas adultas con hábitos y costumbres establecidas, actitudes arraigadas y formas estables de comportamiento, nos damos

cuenta que el modelo elaborado propiciará un cambio y que éste no sólo requiere de la influencia, en el plano cognoscitivo sino también en el nivel de comportamiento.

Es importante destacar que los directivos en cuanto a la dirección de equipos, tienen que saber delegar en sus subordinados, crear un clima de trabajo en equipo y saber desarrollar lo mejor de cada uno.

Deben tener una gran sensibilidad interpersonal para captar los puntos fuertes y débiles de los demás, capacidad para entender las relaciones de poder dentro de una organización y de prever el efecto de nuevas situaciones. Requieren también de flexibilidad, autocontrol, tenacidad y una gran capacidad de aprendizaje.

De ello se deriva que los métodos tradicionales de capacitación de dirigentes han tenido que ser sustituidos, pues demostraron su improductividad, además de entrenar y capacitar se requiere constatar que tipos de cambios se producen en los sujetos y en su interrelación con el grupo, el fortalecimiento de la cohesión, aprender a trabajar hacia un fin común, con normas establecidas por los propios miembros, desarrollar la creatividad, conciliar diferentes puntos de vista, eliminar la inseguridad, porque quien no sabe escuchar a los demás, es difícil que consiga ser un buen jefe de un equipo de personas.

Lograr que los miembros de un Consejo de Dirección de una entidad se formen y se sientan como un equipo de trabajo, es muy importante pues impulsa a los miembros a examinar cómo trabajar juntos, a identificar sus problemas y a encontrar medios más eficaces de cooperación. Resulta de

mucho valor contar con equipos de dirección eficaces. Los equipos de alto desempeño realizan sus tareas, aprenden a resolver problemas y además disfrutan de relaciones interpersonales que contribuyen en definitiva al logro de la meta común y a hacer más efectiva su labor de dirección.

CAPITULO I

INTRODUCCION

Este capítulo pretende hacer un resumen de las principales tendencias clásicas en la investigación de la efectividad grupal, destacando nuestra posición al respecto y elaborando a partir de estos nuestros supuestos los cuales ofrecen fundamento a la investigación desarrollada y le dan una orientación metodológica determinada, de tal forma que la práctica del programa elaborado sea coherente con los postulados teóricos.

DESARROLLO

En los últimos tiempos los requerimientos de la sociedad moderna han colocado en el centro de la atención el problema de cómo las organizaciones se enfrentan de una manera más uniforme y eficiente a los procesos de cambio. Ello supone lograr un mejor funcionamiento facilitando la flexibilidad y la capacidad para resolver los problemas propios de la organización.

El surgimiento del Desarrollo Organizacional en calidad de método de intervención, responde justamente a la búsqueda de nuevas modalidades de capacitación que satisfagan las necesidades y exigencias de un entorno dinámico y cambiante. Manejar una relación satisfactoria con el ambiente externo sobre la base del desarrollo de la organización, es hoy una demanda insoslayable a la que es indispensable atender.

Los programas de Desarrollo Organizacional se fundamentan en una concepción humanista que sitúa al hombre como centro del sistema y le procura un clima propicio que crea oportunidades de

crecimiento y desarrollo personal al subrayar la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, la participación del poder y la confrontación constructiva. En estas condiciones se procura un comportamiento orientado hacia las metas sociales de la organización que reconoce y acepta las metas personales del individuo integrado a su organización.

Aceptamos el concepto de Desarrollo Organizacional en calidad de "estrategia educativa" (Bennis, 1966) ya que se dirige esencialmente la intervención, al proceso de solución de problemas para generar un cambio organizacional planificado.“

En este concepto se enfatiza por un lado la relación de apoyo que establece el interventor y por otro el proceso de solución de problemas. La relación entre estos dos aspectos del Desarrollo Organizacional hace explícito el papel del consultor externo en la ayuda que ofrece en la organización en la búsqueda y definición de sus propios problemas y de los caminos más apropiados para resolverlos, respetando siempre su autonomía.

El acento se pone en la búsqueda de información válida para la resolución de problemas, ya que en la base de los problemas humanos en las organizaciones hay casi siempre una insuficiencia de información originada, por una parte, por la complejidad misma de la trama organizacional y por otra por la resistencia humana a afrontar los problemas cara a cara.

Desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional la solución de problemas se refiere al aprendizaje basado en la información que se deriva de las propias experiencias de la organización

en un proceso de reestructuración de las mismas, de su interpretación realista y provechosa en el que se desarrolla la habilidad de "aprender a aprender".

El grupo se considera como un medio muy eficaz para resolver problemas (Litket, R, 1979; Ponomariov, Ya. A., 1989; Sbandi, P., 1980). Bajo este presupuesto la mayor parte de los programas de Desarrollo Organizacional se apoyan en una estrategia interna de carácter interpersonal que asume el adiestramiento de la sensibilidad o los llamados "Grupos - T" como un nivel de intervención favorable a la organización y a sus miembros.

El papel del grupo como unidad fundamental para llevar a cabo la inferencia transformadora de las organizaciones está fundamentada en los conceptos que la Psicología Social ha desarrollado al respecto.

Una tesis de la Filosofía de orientación marxista afirma la naturaleza social del hombre expresada objetivamente en el hecho real de que los hombres viven en grupos desde el comienzo de su existencia y dependen de los demás miembros del grupo, de tal forma que la naturaleza social del hombre requiere de la cooperación.

Por otra parte el grupo social es considerado como el eslabón intermedio a través del cual se produce la relación individuo - sociedad. Es por ello que la determinabilidad social de la persona humana transcurre en la conducta que impera en un grupo social concreto y está sujeta a las condiciones de este último. (Vorweg, 1982).

En el contexto de las organizaciones las relaciones del individuo con las metas sociales más generales, se producen a través de los grupos formales a los que está vinculado, de tal forma que la eficiencia de la organización depende en buena medida de la eficacia con que trabajan los Grupos.

De estas consideraciones generales la práctica conocida en el Desarrollo Organizacional como adiestramiento de laboratorio en calidad de instrumento poderoso para inducir cambios en los individuos y en la organización y como variable determinante de la eficiencia directiva.

Las características principales de esta clase de procedimientos para introducir cambios se refieren particularmente a la colaboración entre jefes y subalternos, en vez de una relación de dependencia o contraposición, basada en las relaciones sinceras por encima de las órdenes y la coacción, más orientada a la dirección de equipos, que en el orden vertical descendente.

Dos formas de llevar a cabo el adiestramiento de laboratorio son: *el adiestramiento de la sensibilidad o Grupos-T* y *el adiestramiento para organizar*. El primero procura una mejoría en las relaciones interpersonales basado en un mejor conocimiento de sí mismos, de la forma de comportarse con los demás y de comunicarse con otros. En el adiestramiento organizador se hace hincapié en la formulación de decisiones en equipos y en la solución de problemas. El interés radica en el grado de eficiencia con que un equipo emplea sus recursos materiales y humanos. En el adiestramiento organizador el sujeto aprende acerca de sí mismo y de los demás, pero lo hace dentro de un contenido encauzado al trabajo que fomenta la transferencia de lo aprendido a las condiciones habituales de trabajo.

La experiencia del adiestramiento de equipos puede ejercer un impacto mayor en la conducta del individuo en el trabajo en tanto que el efecto del adiestramiento de sensibilidad ejerce un impacto mayor en la esfera de la totalidad de las relaciones interpersonales del individuo.

A los efectos de nuestra investigación nos interesamos particularmente por el adiestramiento de equipos como procedimiento encaminado a elevar la efectividad grupal.

La formación de equipos en las organizaciones está fundada en las siguientes hipótesis: (Sbandi, P., 1980).

1- El equipo tiene una razón de existir. Se refiere a las finalidades propias para las que fue creado, que requiere de un óptimo funcionamiento, para el que hay que adiestrarse.

2- Alcanzar las metas del equipo requiere actuación interdependiente. Parte del supuesto de la actuación cooperativa encausada a metas comunes con una necesidad característica de la actuación eficiente en equipos que supera la suma de actuaciones de varias personas competentes.

3- El tiempo consagrado a comprender, diagnosticar y perfeccionar los procedimientos ejecutados en equipo, vale mucho. Considera los beneficios que reporta a la organización y a sus miembros el funcionamiento eficiente de los equipos de trabajo.

En la actualidad la formación y desarrollo de equipos de trabajo es una práctica frecuente de las organizaciones que progresan, lo que ha dado un nuevo sentido a la capacitación en este campo y a los métodos que se utilizan para lograrlos. Para lograrlo existen dos tipos de equipos en las organizaciones: Uno es el del grupo natural de trabajo, formado generalmente por el gerente y

quienes dependen de él, que tiene una mayor estabilidad en su funcionamiento y otro que tiene un carácter transitorio y se forma a propósito de tareas específicas o problemas concretos que surgen en la organización, un ejemplo de éste son los llamados Círculos de Calidad o Comités de Soluciones.

La preparación para trabajar en equipos difiere en uno u otro caso. Las posibilidades del equipo natural para analizar los procesos dinámicos del grupo se incrementan debido a la experiencia de actividad común que desarrollan sus miembros y las nociones que cada uno de ellos elabora acerca del grupo. Este aspecto facilita una intervención en el nivel de los procesos grupales, desarrollando la capacidad del grupo para retroalimentarse, aprovechar la experiencia común reorganizándolas a partir de sus propias metas. En cambio el adiestramiento de los equipos transitorios se basa fundamentalmente en el aprendizaje de técnicas de trabajo en grupo con limitaciones para utilizar la introspección grupal.

El adiestramiento para organizar que persigue la formación de equipos de trabajo supone un enfoque particular de la capacitación que requiere precisar, cómo ha de producirse esta, ya sea preparando a los miembros del equipo independientemente unos de otros, o considerando al equipo natural de trabajo como unidad de adiestramiento.

El criterio que se aduce para la formación y desarrollo de directivos siguiendo el "corte horizontal" en el que se seleccionan personas de un mismo nivel jerárquico, tiene que ver con la separación de los jefes de los subalternos a fin de no bloquear la expresión libre y espontánea de los subordinados frente a sus jefes ya que se considera inhibitoria esta relación.

Sin embargo es éste un problema crucial de las relaciones de trabajo que el enfoque de la capacitación o adiestramiento en equipo debe procurar resolver.

El adiestramiento en equipo del grupo natural ofrece la posibilidad de investigar las dificultades reales de su funcionamiento, relacionados con los problemas de la organización, de modo que el aprendizaje en este caso, se concentra en el adiestramiento conjunto de aquellas personas que trabajan juntas para resolver problemas que comparten en común. De acuerdo con lo señalado las posibilidades de transferir lo aprendido a las condiciones de la práctica real se incrementa y con ello también la motivación de los participantes y el efecto en su desempeño individual y colectivo.

Las demandas que la práctica social le plantean a la capacitación, en términos de requerimientos que la hagan más efectiva, supone considerar en su estructuración e implementación los aportes que la Psicología Social ha hecho en el campo del estudio de los grupos.

La literatura psicológica refleja una amplia gama de conceptualizaciones del grupo que va desde la significación que éste tiene para el desarrollo de la subjetividad (M.Fuentes, 1993) hasta una definición del pequeño grupo (Andreieva, 1984).

Los rasgos comunes que la mayor parte de los autores trabajan en la definición del Grupo se refiere a un cierto número de personas, que interactúan entre sí y se influyen mutuamente en el proceso de alcanzar ciertas metas comunes, donde todos los miembros son conscientes psicológicamente de ellos mismos y se perciben como un grupo, organizando su comportamiento

en relación con las normas y valores implícitamente elaboradas (Shein, 1972; Cartwright y Zander, 1968).

El propósito de la definición del pequeño grupo (Sbandi, P., 1980, pag 97) señala que es "una figura social en la que varios individuos se reúnen y, en virtud de las interacciones que se desarrollan entre ellos, obtienen una creciente aclaración de las relaciones de cada uno con todos los demás y con las otras figuras sociales".

En esta definición se hace énfasis en que los miembros del grupo se reúnen, es decir, debe existir entre los individuos una determinada forma de contacto, la cual no debe necesariamente estar sometida a condiciones especiales o temporales, o sea, no se define el modo de reunirse.

Se enfatizan las interacciones que se desarrollan entre ellos: de forma tal que debe tener lugar un proceso por lo que no puede tratarse de un contacto esporádico, sino de una serie de interacciones en que cada uno participa activamente.

Se destaca la creciente aclaración de las relaciones de cada uno con todos los demás y en el proceso de esclarecimiento de la posición de unos miembros con respecto a otros resulta una de las formas posibles del grupo y con ella van surgiendo poco a poco un objetivo común y unas funciones propias del grupo.

Con esta definición se tiene en cuenta el carácter de la realidad dinámica que posee el grupo, es decir, se intenta comprenderlo desde el punto de vista del proceso de su constitución y desarrollo.

En la definición de grupo estructurado se destacan los principales elementos de su estructura; así Newcomb (1959) lo define como aquel en el que las funciones necesarias para realizar las tareas del grupo ya han sido distribuidas y aceptadas por sus miembros. En un grupo no estructurado las funciones no son específicas de cada uno y pueden ser desempeñadas por diferentes miembros. Por otra parte se considera la existencia de normas fijas y la aceptación por cada miembro del rol que le corresponde con vista a la consecución de la meta común.

Como se aprecia en esta definición se acentúa el papel de los elementos estructurales del grupo referidos a organización, norma y distribución de papeles en función de la meta común.

Otras definiciones utilizan como criterio el aspecto de las relaciones mutuas que se establecen dentro del grupo, ya sean emocionales del tipo cara a cara, con las que se caracteriza al grupo primario o secundario donde el tipo de relación no es emocional sino oficial. Esta definición es acuñada en la literatura por Cooley (1909) y en nuestra opinión queda limitada a un aspecto parcial.

Otros criterios de clasificación tienen que ver con la constancia y variabilidad de las estructuras (Foulkes y Anthony,1965) o con la identificación del miembro con el sistema de valores y normas de su grupo (Sargent y Williamson,1966) , con la diferenciación o no de determinados caracteres de los miembros de un grupo , con la estabilidad en su membresía (Cartwright y Zander,1968) entre otros criterios que llevan a una amplia y difusa clasificación que resulta insuficiente a los efectos de una caracterización sociopsicológica del grupo.

Consideramos válidos los criterios de Andreieva, (1984) con respecto a la evaluación del aspecto del contenido y la distinción de la especificidad de la influencia que ejerce el grupo social concreto sobre la persona, lo cual supone acentuar al grupo en un determinado sistema de actividad, a propósito del lugar que ocupa en el sistema de la división social del trabajo.

Visto de este modo el grupo aparece como sujeto de determinado tipo de actividad y con ello queda incluido en todo el sistema de relaciones sociales.

Esta comprensión del grupo en su contexto histórico-social apropiada en los marcos de una Psicología Social Marxista, asegura el análisis de la determinación social de aquellos fenómenos comportamentales y psicológicos que tienen lugar en el grupo. De manera que las características psicológicas de los grupos y de sus miembros en particular no constituyen un fenómeno aislado en relación con el contexto social en que estos se desenvuelven, muy por el contrario están determinados por éste.

El estudio de las características psicológicas del grupo se convierte en un aspecto legítimo y necesario en su definición ya que son estas características referidas a los intereses, las necesidades, las normas, los valores, las finalidades grupales y la opinión grupal, las que permiten una diferenciación entre los grupos en el nivel de análisis psicológicos.

Para los miembros de un grupo la toma de conciencia de su pertenencia a él se realiza a través de la aceptación de estas características, es decir, a través de la toma de conciencia del hecho de

cierta comunidad psíquica con otros miembros del grupo social dado. Es por eso que se afirma que el límite del grupo es percibido como el límite de esta comunidad psíquica.

El fenómeno "comunidad psíquica" se describe en la literatura identificándolo con el concepto de grupo señalando su vínculo con la comunicación, por lo que esencialmente define el llamado "sentimiento de nosotros" en calidad de característica psicológica principal que distingue entre una cierta formación "Nosotros" y otra formación "Ellos".

Desde este punto de vista se enfoca la comunidad psicológica dentro del grupo fijada en los sentimientos de pertenencia que surgen en los miembros de un grupo social real y le permiten identificarse con él.

Este enfoque contribuye a la comprensión de los fenómenos psicológicos del grupo siendo este considerado como una "comunidad de personas que interactúan en nombre de la finalidad reconocida, comunidad que aparece, objetivamente, como sujeto de la acción" (Sherkovin 1985).

La formación de la comunidad psicológica entre los miembros del grupo está condicionada por la participación de éstos en la actividad grupal conjunta. De modo que tanto la formación de sus características esenciales como su manifestación ocurre en la actividad lo cual define al grupo como un fenómeno psicosocial.

En el análisis del grupo y sus características fundamentales se estudian tradicionalmente ciertos parámetros, entre ellos: La composición, la estructura, los procesos grupales, las normas y valores

grupales. El estudio de cada uno de estos parámetros depende del enfoque general del grupo propio de la investigación dada.

A los efectos de nuestro trabajo enfatizaremos aquellos aspectos que tienen una influencia directa en el rendimiento de la actividad grupal ya que nuestro modelo teórico responde a la problemática de la optimización del funcionamiento del grupo, de la efectividad de su desempeño.

Ello nos obliga a considerar los aspectos relacionados con la actividad grupal.

La psicología de la efectividad de la actividad grupal es una de las esferas que poseen tanto una importancia teórica como una significación práctica.

En el campo de la Psicología se acumulan numerosos datos experimentales y a la vez que se construye un modelo teórico para su estudio, todo ello aporta un material valioso a considerar en el funcionamiento efectivo de los grupos de trabajo reales a fin de elevar su desempeño en el cumplimiento de sus funciones específicas orientadas hacia una meta común, dando con ello respuesta a una de las exigencias vitales que la práctica social demanda tanto de la Psicología Social como de la Ciencia de la Dirección ambas en estrecho vínculo, considerando que la esfera social de acción en común para ambas, tanto como lo es el problema del hombre con respecto a la Ciencia visto en un sentido genérico.

Los problemas de la efectividad grupal preocuparon a los psicólogos desde finales del siglo XIX período en que las investigaciones buscaban respuesta a la pregunta: ¿Cómo la presencia de otras

personas influye en los procesos y estados psíquicos del individuo, en la productividad de las formas más simples de su actividad?.

Los primeros experimentos en este campo se realizaron con grupos de laboratorios, constituidos en lo fundamental por individuos que no habían acumulado una suficiente experiencia de relaciones interpersonales ni hábitos de trabajo. Las tareas del experimento eran relativamente sencillas y trabajaban aislados unos de otros o todos presentes. Se comparaban los logros de los individuos bajo estas y otras condiciones y se estudiaba la influencia de la presencia de los otros sobre el éxito del trabajo del individuo.

Estas investigaciones no dieron una respuesta lo bastante definida a la pregunta planteada. En unos casos la presencia de otras personas influía de manera positiva sobre el individuo; en otros influía negativamente, mientras que en terceros no se producía ningún tipo de influencia.

A partir de los finales de la segunda década y principios de la tercera década del Siglo XX, aparecieron nuevas tendencias en el planteamiento de los problemas y metodología de la investigación experimental. El problema de la investigación de la efectividad grupal se transformó en el problema del estudio de la productividad comparada del trabajo individual y grupal. De esta forma la pregunta se formula en los términos siguientes: ¿ los logros obtenidos como resultado de trabajo de un grupo superan a la suma de los logros de igual número de individuos que trabajan aisladamente?.

V. M. Bejterev y M. V. Lange (1925) fueron los primeros que intentaron responder a esta pregunta mediante experimentos e iniciaron las investigaciones de los grupos interactivos, lo que constituye su principal mérito. Sus trabajos establecieron que en varios casos el grupo por el éxito de su trabajo, supera realmente al realizado por igual número de individuos aislados.

El tipo de tarea investigada tenía que ver con la capacidad de observación de los individuos que lo componen, en la precisión de su percepción y evaluaciones, en la productividad de su memoria, en el volumen de atención y en la efectividad en la solución de los problemas comparativamente sencillos, los cuales no exigen interacción compleja y coordinada. Al mismo tiempo se obtuvieron resultados que atestiguan que en el proceso de solución de problemas complejos que requieren una lógica rigurosa y un razonamiento consecuente los individuos "particularmente dotados", como decía Bejterev (1925), pueden superar los logros promedios del grupo.

A partir de los resultados obtenidos acerca de la efectividad comparada del trabajo individual y grupal se precisó el problema como sigue: ¿En qué condiciones el grupo supera la suma de logros de un mismo número de individuos aislados?.

Los trabajos siguientes en los que se investigaba el carácter superior del trabajo grupal en comparación con el trabajo individual y viceversa mediante la valoración en peso de objetos, en la evaluación de los rasgos de una personalidad, etc., se confirmaron los resultados antes descritos por Bejterev y Lange (1925), y estos fueron generalizados para otras condiciones, tareas y objetos de investigación.

Uno de los resultados relativamente nuevo de este período es el descubrimiento del "efecto de Ringelmann". El científico W. Moode-Ringelman, al experimentar con el concepto de peso por el grupo y los individuos particulares, descubrió que a medida que aumentaba la cantidad de miembros de un grupo se reduce el aporte promedio individual de los participantes en los resultados del trabajo general de grupo.

En la segunda mitad de la década del 30 y hasta finales de la del 40, se realizaron investigaciones especiales pero decayó el interés de los investigadores en el estudio de ésta problemática, sin duda, por el fracaso de las primeras tentativas de hallar respuesta satisfactorias a las preguntas planteadas. A medida que se acumulaban los hechos experimentales aislados, se revelaba su carácter contradictorio y crecía al mismo tiempo, la convicción de que la efectividad grupal depende, en gran medida, de las particularidades del desarrollo de los procesos dentro del grupo.

Desde finales de la década del 40 del siglo XX comenzó la segunda etapa del estudio de la efectividad grupal la cual se prolonga hasta la actualidad.

La particularidad de esta etapa es una diferenciación mayor y más exacta de los cambios de la efectividad grupal en dependientes, intermedios e independientes. Como dependientes e intermedios se presentan las características funcionales y estructurales del grupo y algunos parámetros psicológicos-sociales generales y como independientes, la productividad y la satisfacción por la pertenencia al grupo.

La efectividad grupal se estudió en dependencia de su tamaño, de los canales de comunicación, de la composición, de la compatibilidad psicológica, del estilo de liderazgo, de las relaciones interpersonales, de la distribución de los roles, de la jerarquía de status y de una serie de otras características.

Uno de los primeros trabajos dedicado a la correlación entre el tamaño y la productividad del grupo fue la investigación de R. Marriott (1949) en la que se demuestra que a medida que crece el grupo disminuye la productividad promedio de sus miembros.

En el estudio realizado por R. Slater (1968) se descubrieron determinadas correlaciones entre el número de integrantes del grupo, por un lado y la satisfacción por pertenecer al grupo, por el otro. Este autor demostró que el grado superior de satisfacción es característico de los grupos relativamente pequeños, con cinco personas aproximadamente. Al aumentar el número a seis o siete personas y más, ocurre la diferenciación grupal que se acompaña por la aparición de roles interpersonales y conflictos, a la vez que la disminución del grupo a dos o tres personas ocasiona la tensión en las relaciones y surgen los temores de la posible desintegración del grupo.

La relación entre el número de integrantes del grupo y la precisión de las decisiones tomadas por éste fue objeto de investigación por parte de Hoffman, Ch. y Hendrich, H. (1962). Estos autores afirmaron como resultado de sus investigaciones que mientras mayor es el grupo, más efectivo es su trabajo.

D.Krech y otros autores (1962) buscaron la correlación existente entre el éxito del trabajo grupal con las particularidades de las comunicaciones intergrupales. Ellos establecieron que la totalidad de la red de las comunicaciones intergrupales concuerda positiva y unívocamente con la efectividad grupal. Sin embargo otras investigaciones no observaron la correlación unívoca entre estos factores, resultando que en unos casos los grupos con una red más completa de comunicaciones internas tienen mayor productividad que en otros. Finalmente se concluyó que con cualquier tipo de red de comunicaciones, el grupo ejecuta iguales esfuerzos para solucionar el problema.

En las investigaciones en las cuales se reveló la influencia de las peculiaridades de la tarea acerca de la actividad grupal, se demostró que la relación buscada depende en gran medida de las exigencias planteadas por la tarea a la estructura de la interacción intergrupala. El mismo factor determina la relativa superioridad del grupo al conjunto de individuos aislados. Cuando las tareas admiten errores sistemáticos casuales, la solución del grupo -tomada como resultado de una discusión o de sacar el promedio y sumar las variantes individuales - es más exacta y correcta que cada solución personal tomada por separado. Esto se explica ya que los errores casuales que cometen los individuos al solucionar el problema de manera independiente, se compensan mutuamente en la variante promedio del grupo.

Las tentativas de comparar la capacidad de trabajo de un grupo y del individuo en la década del cincuenta, como en la primera etapa de investigaciones de la efectividad grupal, tuvieron resultados contradictorios. En la solución final del grupo aceptada como resultado de una discusión en el grupo, se descubrió que con frecuencia se pierden irreversiblemente muchas ideas

originales y fructíferas cuya elaboración posterior pudiera llevar a fin de cuentas, a una solución satisfactoria del problema discutido por el grupo. También sucedió que en el proceso de discusión, los participantes no verbalizan toda la información que poseen. Por lo general el grupo sólo acepta las ideas individuales comparativamente sencillas y comprensibles para la mayoría muchas ideas originales, fructíferas y prometedoras son rechazadas por ser complejas y difíciles de comprender.

En cambio en el trabajo realizado por Lange (1925) se obtuvieron otros resultados. Al comparar la efectividad de los grupos reales y de los nominales, constituidos por igual número de individuos que trabajan totalmente aislados encontró que en los grupos nominales aparece un número mayor de diferentes variantes de solución que en los grupos reales. Sobre esta base se consideró que los grupos nominales superan a los reales tanto en la cantidad, como en la calidad de las soluciones. También se investigó la correlación entre efectividad grupal y el estilo de liderazgo encontrándose que ésta depende de la autoridad del jefe.

D.Pelz (1956) descubrió la existencia de una relación compleja entre la productividad del trabajo y las peculiaridades del estilo de liderazgo. La independencia en el trabajo no siempre correlaciona positivamente con la productividad. Se observa una relación positiva entre estas variables sólo cuando la intensidad de comunicación entre el jefe y los colaboradores es bastante grande (contactos diarios). Cuando la comunicación tiene carácter episódico la independencia del trabajo de cada uno de ellos se correlaciona de manera negativa con la productividad.

Con respecto a los estilos de dirección estos funcionan en dependencia del prestigio del dirigente entre sus subordinados. Así los subordinados muestran diferentes tipos de reacción ante la manifestación del dirigente de tendencias autoritarias: si el dirigente poseía suficiente prestigio, la productividad aumentaba, si no, la productividad disminuía.

La relación entre el estilo de liderazgo y la efectividad grupal ha sido interpretado de diferentes formas. Unos opinan que existe una dependencia directa causa-efecto entre el estilo de liderazgo y el éxito del trabajo del grupo, donde el estilo de liderazgo es la causa y la efectividad grupal el efecto. Otros suponen una relación inversa entre las variables causa y efecto, de forma que la disminución de la productividad del grupo actúa como la causa inicial y el estímulo para el dirigente; el cambio de estilo de dirección del grupo como, consecuencia de la insuficiente inactividad de éste.

La definición del peso de cada una de estas variables en la solución causa-efecto continúa siendo discutida entre los investigadores aunque en la actualidad se le da mayor importancia al estilo de dirección con respecto a la efectividad grupal, considerándose la primera variable como determinante de la segunda.

Otro de los aspectos estudiados es la correlación entre la composición y la efectividad grupal. Se considera que los grupos homogéneos en los cuales las peculiaridades psicológicas-individuales de sus miembros son casi similares, se logra una mayor estabilidad y existe un mayor grado de satisfacción por pertenecer al grupo. Igualmente se demostró que los grupos integrados por individuos con un grado igual de autoridad poseen una atmósfera psicológica más favorable que los grupos heterogéneos en este aspecto.

Los grupos heterogéneos o desiguales, son más proclives a la aparición en ellos de conflictos y dificultades en las relaciones interpersonales formándose entre ellos asociaciones más pequeñas que no admiten nuevos miembros y son hostiles entre sí.

Se afirma que en las condiciones de déficit de tiempo para solucionar el problema planteado al grupo y en la medida que aumenta el grado de complejidad de la tarea las comunidades psicológicas homogéneas trabajan mejor que las heterogéneas.

En cambio Hoffman, Ch. (1962) demostró que los grupos heterogéneos trabajan mejor que los homogéneos, en especial cuando se solucionan los problemas de carácter creativo.

La productividad comparada de los grupos heterogéneos y los homogéneos depende en lo fundamental del contenido de las características que sirven de punto de referencia para la homogeneidad.

Se considera que la heterogeneidad respecto a las cualidades emocionales, a la inclinación al riesgo y a las peculiaridades caracterológicas influye de manera positiva sobre la capacidad de trabajo del grupo, mientras que la heterogeneidad respecto a los rasgos de la conducta interpersonal, a la desconfianza mutua y hostilidad influye de manera negativa.

Otros datos muestran la no existencia de ninguna dependencia entre la homogeneidad y la heterogeneidad y su efectividad.

Terborg y otros (1976) demostraron que la heterogeneidad del grupo respecto a las disposiciones sociales, objetivos o tareas no relevantes que se plantean al grupo no influyen de manera importante en la efectividad grupal. Tampoco se logró descubrir la relación entre la capacidad de trabajo y la homogeneidad o heterogeneidad del grupo en el caso en que se consideraba como criterio la aptitud de los participantes para solucionar los problemas planteados al grupo.

De los estudios tradicionales con respecto a la homogeneidad y heterogeneidad y su influencia sobre la efectividad grupal se concluyó que la incompatibilidad de los aspectos emocionales y psicológicos son necesarios para mantener un alto rendimiento del grupo.

Con respecto a la influencia de las relaciones interpersonales en la efectividad grupal se aprecian resultados contradictorios.

Los resultados más interesantes a los efectos de nuestro trabajo, son los obtenidos por Kelley, H. y Thibant, J. (1969) los cuales demuestran que los estrechos contactos psicológicos-emocionales entre los integrantes del grupo pueden ejercer una doble influencia, positiva y negativa a la vez, sobre la efectividad grupal y que el grado de intimidad de las interrelaciones emocionales constituye el momento crítico. Cuando existen contactos moderadamente positivos, se observa una correlación positiva entre la efectividad grupal y las relaciones; pero cuando los contactos emocionales son muy positivos la correlación es menor.

En relación con esto recibe una atención especial la cuestión de las relaciones de competencia y cooperación en el grupo.

Según los datos que aportan las investigaciones de Workie, A. (1973) y Deutsch, M. (1969) se considera que los grupos organizados según el principio de cooperación solucionan las tareas con una calidad de trabajo más alta que aquellos que funcionan en condiciones de competencia.

Al mismo tiempo otros estudios señalan que esta relación de dependencia entre estas variables está condicionada por otros factores en particular, por el número de integrantes del grupo y de su proximidad espacial durante el trabajo conjunto.

Otro aspecto estudiado en calidad de factor que influye en la efectividad grupal es la presencia de otras personas, que han llevado a los investigadores a analizar las condiciones específicas de las cuales depende el carácter del efecto que produce la presencia de otros.

De estos estudios resultó que la influencia de los demás aparece con mayor claridad cuando el sujeto de la acción percibe a los presentes como personas de importancia. Además se determinó que la presencia de los otros influye sobre la productividad del trabajo individual, no de manera directa, sino indirecta: al principio realiza cambios positivos o negativos en la motivación y sólo después en la efectividad del grupo (Cattrell, N. y otros, 1968).

Este resumen de las investigaciones de la efectividad grupal muestran en lo fundamental las interrelaciones aisladas entre las particularidades socio-psicológicas, estructurales y funcionales del grupo por un lado y la productividad y satisfacción por pertenecer al grupo, por otro.

Las peculiaridades funcionales -estructurales del grupo, como el número de integrantes, los canales de comunicación, las jerarquías de status, el medio circundante, el lugar funcional del grupo en la organización, las peculiaridades de la tarea que se plantea al grupo, entre otras, son las variables que se analizan con mayor frecuencia como las principales o independientes de la efectividad grupal. A los fenómenos socio - psicológicos del grupo, como el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales se le atribuye una importancia secundaria y son analizadas como variables intermedias.

En nuestra opinión las propiedades socio-psicológicas del grupo tienen una fuerte influencia en la efectividad grupal, en nuestro modelo de investigación las consideramos por tanto en calidad de variables principales mientras que las llamadas variables intermedias son consideradas en calidad de variables de control.

Los resultados de las investigaciones referidas sobre la efectividad grupal tienen valor por cuanto aportan elementos importantes a considerar para la organización de nuestro experimento, sin embargo consideramos como tesis fundamental de la investigación el papel determinante de los aspectos socio - psicológicos para la efectividad grupal ya que si los principales objetivos y tareas del grupo no son aceptados como motivaciones de la actividad de los integrantes, si en el grupo falta unión en lo concerniente a las principales cuestiones de la actividad conjunta, entonces los cambios formal-estructurales no podrán garantizar por sí solos la efectividad del trabajo grupal.

Los principales factores a considerar en el éxito de la actividad grupal son la actitud consciente de los integrantes del grupo antes los objetivos y tareas planteadas, así como las cualidades socio-psicológicas del grupo determinadas por formar parte éste de un determinado sistema social.

En nuestro modelo teórico consideramos tanto los factores funcionales-estructurales como los aspectos socio-psicológicos con respecto a la efectividad grupal, distinguiendo algunos de estos factores ya señalados como los fundamentales ya que los consideramos de gran importancia en el desenvolvimiento de un grupo natural de trabajo que en su condición de equipo asume diferentes tareas orientado por las funciones sociales que desempeña.

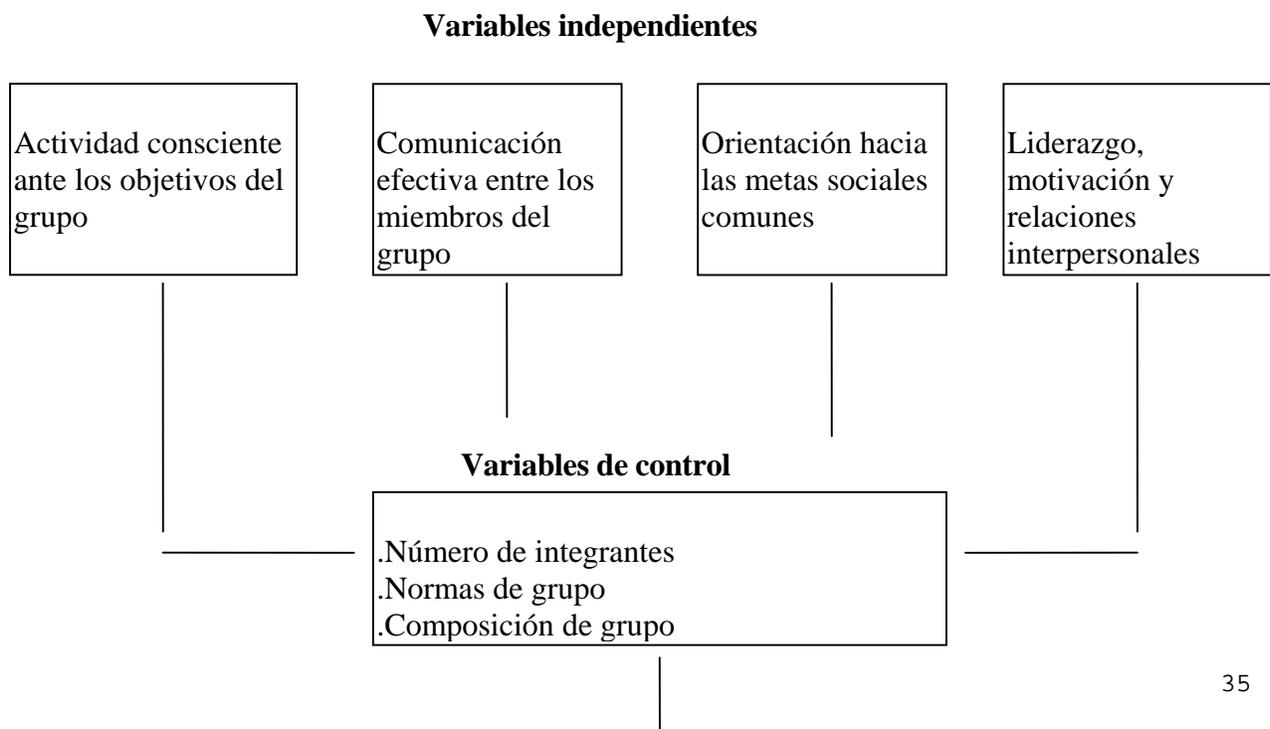
Para nosotros la efectividad grupal de un equipo de trabajo no puede ser evaluada únicamente por la satisfacción emocional y por la productividad, como frecuentemente lo hace la Psicología Occidental. La Psicología de base marxista considera otros índices, particularmente considera la efectividad desde el punto de vista del éxito que obtuvo el grupo en la solución de todas las tareas socialmente importantes. Para valorar la efectividad grupal no es importante la satisfacción en sí, sino la satisfacción que se correlaciona con el éxito del equipo en la realización de sus objetivos y tareas socialmente significativas.

Si consideramos a un Consejo de Dirección en su carácter de grupo, como una integridad socio-psicológica que se encuentra en un constante proceso de desarrollo, orientado hacia las metas que le son demandadas por el ambiente social en que se desenvuelve, podemos entonces aceptar que el proceso de aproximación del grupo hacia la formación y el desarrollo de sus potencialidades como un equipo que funciona coherentemente orientado hacia esas metas sociales,

es un fuerte factor de influencia en el desempeño efectivo de sus funciones. De modo que existe una dependencia funcional directa entre el nivel de desarrollo grupal y las posibilidades del grupo para solucionar con éxito los problemas de diferentes grados de complejidad.

Ello supone que el proceso de transformación y modificación de la situación grupal con respecto a su efectividad en el proceso de solución de los problemas que como parte de su actividad deben enfrentar de manera conjunta en calidad de equipo, supone a su vez una transformación no ya en los elementos estructurales del grupo sino en aquellos que por su carácter socio-psicológico vienen determinados por la interrelación dinámica del grupo con su ambiente social y con los procesos internos del grupo. Es por eso que en el proceso formativo y de desarrollo de un equipo de trabajo la intervención en los procesos grupales es imprescindible.

En nuestro modelo teórico incluimos los siguientes factores:



Variable dependiente

.Efectividad grupal entendida como efectividad en la solución de tareas conjuntas de orientación social

Entendemos la variable actitud consciente ante los objetivos del grupo como la disposición de los miembros del grupo a reconocer los objetivos del mismo y a actuar en función de ellos. Ello supone claridad en las metas y finalidades grupales, el reconocimiento de la razón de ser del equipo y sus funciones sociales, al mismo tiempo que determina una disposición para actuar en correspondencia con los objetivos y las metas del grupo, lo cual supone una actitud conscientemente orientada hacia los aspectos sociales predominando estos por encima de los intereses individuales y personales.

La actitud supone una preparación de la persona para actuar de una u otra manera procurando un principio unificador de la diversidad de conducta así como un vínculo entre lo individual y lo social.

Intervenir en el nivel de las actividades individuales y grupales supone desde un punto de vista práctico estimular los procesos de retroalimentación tomando como base la interacción entre los miembros del grupo a fin de que puedan introducirse los cambios y optimizaciones necesarias.

El análisis de la variable comunicación efectiva entre los miembros del grupo: se refiere al tipo de comunicación interpersonal que se establece en el grupo en torno a las tareas concretas que éste

debe resolver de manera conjunta. Partimos del supuesto de que la efectividad en el proceso de solución de problemas supone una comunicación efectiva entre sus miembros, favorable a la búsqueda de alternativas conjuntas que potencien un acuerdo satisfactorios para los fines sociales previstos.

Definimos la comunicación a partir del concepto de Predchevni,G.P. y Sherkovin, Ya.A. (1986) en el que se define como una de las formas que tiene la persona de interrelacionarse en el proceso de su actividad.

La comunicación representa el proceso de intercambio de información que contiene los resultados del reflejo de la realidad por las personas , siendo además parte inseparable de su ser social y medio de formación y funcionamiento de su conciencia individual y social , con ayuda de la interacción adecuada de las personas en el transcurso de la actividad conjunta , de la transmisión de experiencias , de los hábitos laborales y cotidianos y la aparición y satisfacción de necesidades espirituales.

Partimos además del modelo teórico elaborado por Andreieva,G.M.(1984) en el que aparecen entrelazados tres elementos: el informativo o comunicativo, el interactivo y el perceptivo.

Este modelo trasciende los modelos tradicionales de la Psicología Occidental en los cuales se destacan los aspectos formales de la comunicación. El valor principal del mismo es su orientación al proceso comunicativo en el cual se expresa el carácter activo de los sujetos participantes, destacando el aspecto social y psicológico del mismo.

A los efectos de nuestro trabajo, tiene una significación particular de tipo metodológico ya que la intervención en el proceso grupal supone influir en el proceso de comunicación grupal característico transformándolo sobre la base de las potencialidades reales del grupo y a sus miembros, optimizándolo en función de la tarea.

En la práctica la aplicación de este modelo a nuestro programa de entrenamiento significa crear un ambiente favorable al diálogo en el que las ideas ajenas sean tenidas en cuenta y respetadas, procurando eliminar la tendencia de las personas a juzgar, a aprobar, o desaprobar verbalmente los juicios del otro y a reaccionar ante cualquier evaluación emotivamente significativa.

La existencia de barreras de esta naturaleza, determinadas por la complejidad del mundo psicológico, subjetivo, de los participantes en la comunicación indica que perfeccionar la comunicación requiere del análisis de las motivaciones, las actitudes y las intenciones de quienes se comunican. A los efectos formativos ello indica la necesidad de enseñar a los miembros del grupo a desarrollar una actitud de orientación en el otro y en sí mismo en función de la tarea, lo que se ha llamado el manejo de la contradicción básica de la comunicación (González, M.L.; 1996)

La variable orientación hacia las metas sociales comunes se entiende como la unidad de orientación valorativa necesaria para tomar rápidas decisiones en los principales problemas del trabajo conjunto. La ausencia de unidad valorativa y de orientación hará que el grupo pierda demasiado tiempo en discusiones prolongadas e innecesarias en vez de adelantar veloz y efectivamente hacia el objetivo establecido.

Desde el punto de vista práctico supone establecer de forma conjunta las normas de trabajo, estableciendo aquellas que el grupo considera como indispensable para realizar con éxito la tarea común. Ello garantiza que el grupo avance hacia el logro de los objetivos comunes sin tropiezos estableciendo las coordenadas para el trabajo conjunto y que esté preparado para enfrentar problemas de diferentes niveles de complejidad.

Otro grupo de variables se refiere al liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales.

El papel del líder en la organización de la actividad grupal ha sido descrito en la literatura. Nos identificamos con los conceptos más actuales que se derivan de un aplanamiento de las estructuras en las organizaciones y por tanto se ofrece una visión del líder cada vez más integrado al grupo, menos diferenciado de éste, señalándose esencialmente su capacidad para coordinar esfuerzos y conducir al grupo de manera cooperativa hacia aquellas metas de carácter común y social.

Consideramos acertadas la distinción entre líder y dirigente (Andrieva, G.M., 1984) que plantea:

- 1) El líder en lo fundamental está llamado a regular las relaciones interpersonales en el grupo, mientras que el dirigente regula las relaciones oficiales del mismo con cierta organización social.
- 2) El liderazgo se puede constatar en un micromedio (pequeño grupo), mientras que la dirección es un elemento del macromedio, es decir está vinculada con todo el sistema de las relaciones sociales.
- 3) El liderazgo surge espontáneamente, el dirigente de cualquier grupo social real es designado o elegido pero en cualquier caso este proceso no es espontáneo, sino, por el contrario, orientado, realizado bajo el control de diferentes elementos de la estructura social.

4) El fenómeno del liderazgo es menos estable, la promoción del líder depende, en gran parte, del estado de ánimo del grupo, mientras que la dirección es un fenómeno más estable.

5) La dirección de los subordinados posee, a diferencia del liderazgo, un sistema mucho más definido de diversas sanciones, del cual está privado el líder.

6) El proceso de toma de decisión por el dirigente es mucho más complicado y mediatizado por multitud de diferentes circunstancias y consideraciones que no obligatoriamente radica en el grupo dado, mientras que el líder toma decisiones más inmediatas que conciernen a la actividad grupal.

7) La esfera de actividad del líder es, en lo fundamental, el pequeño grupo donde él es el líder; la esfera de acción del dirigente es más amplia, ya que "representa" al pequeño grupo en un sistema social más amplio.

También aceptamos a los efectos de nuestro trabajo la distinción entre los diferentes tipos de estilo de liderazgo caracterizados estos del siguiente modo:

"La teoría de los rasgos" (teoría carismática) : De acuerdo con esta teoría no cualquier persona puede ser líder, sino únicamente aquel que posee un determinado conjunto de cualidades personales, un conjunto de determinados rasgos psicológicos.

Debido a la desilusión de esta teoría, ya que no pudo ser concretada surgió:

"Teoría situaciones" (enfoque grupal-dinámico) : En el esquema conceptual en cuestión la teoría de los rasgos no es rechazada por completo, pero se afirma que, en lo fundamental, el liderazgo es producto de la situación .

Tenemos que la teoría situacional resultó bastante popular: precisamente se han realizado una gran cantidad de investigaciones experimentales del liderazgo en la escuela de la "dinámica grupal"

Estos dos enfoques ,tan extremos generaron una tercera variante más o menos de compromiso de explicación del problema, esta es:

"Teoría sintética del liderazgo": El liderazgo se examina como un proceso de organización de las relaciones interpersonales en el grupo, y el líder como el sujeto que dirige este proceso. En este enfoque el liderazgo se interpreta como función del grupo y por ello se debe estudiar, ante todo desde el punto de vista de las finalidades y las tareas del grupo, aunque no debe menospreciarse la estructura de la personalidad del líder.

Haciendo un estudio de los diferentes estilos de liderazgo, ya que es un aspecto vital del trabajo de los grupos , Andrieva,G.M. (1984) propone los tres estilos según dos características : Aspecto formal y Aspecto de contenido:

ESTILO AUTORITARIO

ASPECTO FORMAL	ASPECTO DE CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none">• Disposiciones breves de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Los asuntos se planean en el grupo

<ul style="list-style-type: none"> • Prohibiciones sin indulgencias, con amenazas. • Lenguaje exacto, tono frío el elogio y la amonestación son subjetivas. • Las emociones no se toman en cuenta. • La demostración de los procedimientos no es sistemática. • La posición del líder está fuera del grupo. 	<p>anticipadamente(en toda su extensión)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se definen solo los objetivos inmediatos, los lejanos no son conocidos. • La opinión del líder es decisiva.
--	---

ESTILO DEMOCRÁTICO

ASPECTO FORMAL	ASPECTO DE CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Las instrucciones se dan en forma de propuestas. • No se usa un lenguaje seco, sino un tono camaraderil. • El elogio y la amonestación se dan aconsejando. • Las disposiciones y las prohibiciones se dan discutiéndolas. • La posición del líder está dentro del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las medidas (actos) no se planifican con anterioridad, sino en el grupo. • Todos responden por la realización de las medidas. • Todos los puntos del trabajo no sólo se proponen, sino que se discuten.

ESTILO TOLERANTE

ASPECTO FORMAL	ASPECTO DE CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none"> • El tono es convencional. • Falta de elogio y amonestación. • No hay cooperación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los asuntos del grupo marchan por sí mismo. • El líder no da indicaciones.

<ul style="list-style-type: none"> • La posición del líder está inadvertidamente apartada del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las partes del trabajo se establecen a partir de intereses aislados o provienen de un nuevo líder.
---	--

Con respecto a la motivación consideramos que es esencial en un grupo de trabajo las motivaciones que sus miembros desarrollan con respecto a las tareas que deben desempeñar, por eso es conveniente explorar este campo haciendo énfasis en las motivaciones personales y sociales que las personas tienen para desempeñarse en sus funciones de dirección como parte de un equipo de trabajo. Al mismo tiempo el programa de entrenamiento prevé estimular la motivación de los participantes sobre la base de sus posibilidades personales para aportar a la finalidad común, al mismo tiempo que la persona satisface necesidades propias de realización personal en la medida en que se incrementan sus posibilidades de manifestarse en el grupo y ser considerado como alguien capaz de ayudar al cumplimiento de la tarea conjunta, lo cual es una fuente de satisfacción permanente para las necesidades de autoestima y desarrollo personal.

Las relaciones interpersonales vistas como una variable independiente en función de la efectividad grupal para la solución de problemas, ha sido considerada en su mediatización por el contenido de la actividad.

Las relaciones emocionales y afectivas son importantes a los efectos de la satisfacción de los miembros en cuanto a su pertenencia al grupo, pero también son válidas a los efectos del cumplimiento de la tarea. Aquí desempeña un papel fundamental la forma en que cada miembro del grupo es percibido por el resto de los participantes y los roles que le son atribuidos a cada cual.

La actividad conjunta al mismo tiempo fomenta el establecimiento de vínculos entre los miembros del grupo, los fomenta y los desarrolla a partir de cómo cada uno experimenta su aporte y el del otro a la finalidades grupales, de aquí que dentro de un grupo se atribuyen diferentes roles a sus miembros en función de cómo éstos sean percibidos por los demás.

En el orden práctico evaluamos las relaciones interpersonales desde éste punto de vista y a la vez intervenimos en ellas clarificando las percepciones mutuas, procurando una comunicación abierta y franca en la que se ofrecen y se reciben críticas constructivas que ayudan a que cada persona reconozca que lugar ocupa dentro del grupo.

Un equipo de trabajo suficientemente desarrollado representa un sistema íntegro, autorganizador y por eso puede enfocar su desempeño efectivo hacia la finalidad para la cual ha sido creado, para la cual existe.

La complejidad del entorno ha derivado a su vez en una creciente complejidad de los problemas que deben ser resueltos por un equipo de dirección, por ello es indispensable que éste último funcione como un grupo coordinado íntegro, preparado para responder satisfactoriamente a las demandas del entorno.

La actividad de un equipo de dirección en la práctica se manifiesta en el proceso de solución de problema que éste debe enfrentar.

En la actualidad el proceso de dirección es enfocado como un proceso de solución de problemas, de éste modo Clooke, K. y Goldsmith, J. (1996), señalan que la solución genuina de problemas es raramente lineal. Todo el mundo vive con paradojas a diario. La complejidad natural de los problemas que enfrentamos no debe ser simplificada, sino explorada en busca de información acerca de novedosas vías de mejorar la calidad de nuestras soluciones. Paradoja significa vivir simultáneamente con dos resultados aparentemente contradictorios, lo que es un gran valor para gente que trabaja en organizaciones vivas y complejas.

La ambigüedad y el enigma deben ser vistos como cosas que no siempre demandan una solución, sino como cosas que deben saboreadas y sondeadas en busca de las ricas alternativas que revelan. Llegará el momento de seleccionar una sola solución y actuar, pero antes de que llegue el final tiene que haber una expresión completa de la complejidad de la paradoja que realmente existe en el problema.

Acerca de cómo enfrentar un proceso de Solución de Problemas, valiéndose de los métodos de trabajo creativo en grupo, Montero y Colaboradores (1990) plantean un modelo al efecto que precisa de las siguientes fases:

- a) Identificación del Problema.
- b) Seleccionar los problemas según su importancia.
- c) Análisis del problema
- d) Definición de criterios de solución.
- e) Generar alternativas de Solución.
- f) Selección de una o varias soluciones.
- g) Informe y Recomendaciones.

h) Plan de acción y asignaciones.

Otros autores destacan que además de superar las condiciones de apatía y obstinación en el desempeño intelectual, se hace necesario establecer una metodología de trabajo que nos permita actuar en forma ordenada y proponen como modelo (Revista Corpotema, 1992) :

- a) Definir el problema.
- b) Ensamble los hechos.
- c) Considere alternativas.
- d) Permita la incubación.
- e) Evalúe sus ideas y soluciones.

Sobre la Solución de Problemas, Mónica Lenz (1992) plantea un método para ejecutarlo y plantea las siguientes etapas:

- a) La persona debe preguntarse ¿es éste propósito necesario?
- b) ¿La prioridad que se le ha dado a esta meta es real?
- c) Obtener información pero no dedicar tiempo a algo ya inventado.
- d) ¿Son favorables las circunstancias para esa meta?
- e) Salir de los supuestos lógicos y volver al problema, ver el problema de lejos y separar los supuestos lógicos.
- f) Adquirir claridad sobre el asunto y evaluar los pasos.
- g) Ocuparnos del asunto.
- h) Organizar el tiempo.

i) Cambiar el ritmo.

Como puede observarse para dar solución a problemas, se requiere apoyarse en modelos que propicien trabajar con coherencia y claridad, actuar de forma ordenada cuando confrontamos dificultades, cualquiera de estos modelos incluye tres momentos fundamentales:

-Definición del problema: como un proceso en el cual los participantes están de acuerdo en la visión del problema en sí mismo, adquiriendo conciencia acerca de él.

-Búsqueda de alternativas conjuntas: proceso en el cual el grupo procura la mayor cantidad de alternativas aplazando el juicio crítico de manera que la ausencia de la evaluación libere las ideas creativas de los participantes.

-Selección de alternativas y propuesta de solución: en este momento se correlaciona el problema inicial formulado con las diferentes alternativas, seleccionando la más adecuada y de éste modo se acuerda el camino más acertado para la solución del mismo.

Resulta interesante la opinión de Petrovski, A.V., (1979) acerca de la diferencia entre situación problemática y problema, aunque enfoca el proceso de solución de problemas desde el punto de vista del pensamiento, esta distinción es válida a los efectos de la precisión que debe lograrse con la formulación del problema, ya que si no se ha definido bien y no están claras las ideas que cada una de los miembros del grupo tiene sobre el problema, se hace imposible encontrar el camino para su solución. Es por eso que muchos autores coinciden y nosotros respetamos éste criterio en que la formulación del problema es el momento más importante en el proceso de su solución.

A los efectos de nuestro trabajo, consideramos estos tres momentos como importantes y los vinculamos al proceso de desarrollo grupal, logrando por esta vía un efecto formativo en el grupo que a la vez que resuelve tareas se forma y se desarrolla en calidad de equipo que aprende a trabajar de manera cooperativa, creando las bases para enfrentar la Solución de Problemas de diferente complejidad.

CONCLUSIONES

En el establecimiento de los supuestos teóricos de nuestro trabajo que ha ocupado la atención del I Capítulo dejamos por sentado las tesis que lo fundamentan y orientan su organización metodológica, ellos son:

- La eficiencia y la eficacia de la dirección depende en buena medida de la efectividad grupal con que se desarrolla la actividad conjunta del equipo de directivos.
- La formación y el desarrollo de equipos de trabajo es una práctica frecuente de las organizaciones.
- La capacitación en términos de adiestramiento de equipos de trabajo es una demanda actual.
- La efectividad grupal es entendida como proceso de tarea para un grupo natural de trabajo.
- La efectividad grupal depende en gran medida de las particularidades de desarrollo de los procesos dentro del grupo.
- Destacamos en nuestro modelo teórico como elementos fundamentales que influyen en la efectividad grupal:
 - La actitud consciente ante los objetivos del grupo.
 - La comunicación efectiva entre los miembros del grupo.
 - La orientación hacia las metas sociales comunes.

-El liderazgo.

-La motivación.

-Las relaciones interpersonales.

- Aceptamos que un equipo suficientemente desarrollado constituye un sistema íntegro y autoorganizado capaz de enfrentar problemas de diferentes grados de complejidad y solucionarlos.

CAPITULO II

INTRODUCCION

El propósito de este capítulo es precisar la metodología para llevar a cabo un proceso de entrenamiento a un equipo de dirección.

Resaltamos las características principales del grupo experimental que seleccionamos y en cuanto al proceso llevado a cabo, describimos de que forma lo organizamos, las diferentes fases que tuvo el mismo, adoptamos el criterio expresado por un autor de las diferentes etapas por las que atraviesa un grupo, precisamos el papel que debe jugar el facilitador, el modelo teórico metodológico que sirvió de base a nuestro trabajo y además de forma detallada describimos las diferentes actividades que realizamos en las sesiones de trabajo que constituyen una guía para la reproducción de este programa.

DESARROLLO

CRITERIO DE SELECCION DE LA MUESTRA

A los efectos de cumplimentar los objetivos de la investigación, seleccionamos la muestra teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- 1- Que el grupo estuviera integrado por un equipo de trabajo natural.
- 2- Que el nivel de desarrollo del grupo fuera un nivel medio.

3- Que existiera experiencia en el trabajo conjunto, de manera que no fuera un grupo recién formado.

Atendiendo a los requerimientos planteados escogimos el Consejo de Dirección de la Sede Universitaria con la finalidad de poner en práctica la metodología elaborada para solucionar problemas. De esta forma constituimos el grupo experimental para validar nuestro método.

Para determinar el nivel de desarrollo del grupo consideramos básicamente el tipo de interacción predominante entre sus miembros que fue constatada a través de la aplicación de la Técnica "¡Gane cuanto pueda!". Tomamos en consideración otros criterios basados en la observación de expertos que nos permite juzgar acerca tanto de los aspectos estructurales del grupo como de los procesuales.

Consideramos además que el grupo en su condición de equipo de trabajo tuviera una experiencia precedente en cuanto a la actividad conjunta en la Solución de Problemas, como puede apreciarse en la tabla que mostramos, existe una composición homogénea del grupo en cuanto al nivel cultural, no así en lo que respecta a la experiencia de dirección; así como en lo concerniente a la edad de los miembros.

En cuanto a la formación del grupo este tiene una experiencia como equipo de un curso, ya que desde la constitución de la Sede se han producido diferentes cambios por diversas razones en el Consejo de Dirección y es el actual el que más estabilidad ha tenido.

La siguiente tabla muestra algunas características de este equipo de Dirección.

NIVEL	EDAD			SEXO		AÑOS DE EXPERIENCIA		
	< 30	30-50	> 50	M	F	< 3	3 - 10	10 - 30
PROFESIONAL						3	5	5

MEDIO	3	9	1	8	5	
SUPERIOR	1					
12						

Es importante destacar que una de las debilidades del grupo experimental es su poca preparación en Técnicas de Dirección.

Con respecto al nivel científico, el grupo cuenta solamente con un Doctor en Ciencias Técnicas; pero sin preparación en el campo de la Pedagogía, requisito a nuestro entender básico para ejercer la Dirección en un Centro Educacional. Uno de los miembros es Master en Computación y la autora del trabajo que opta por esta categoría en el campo de la Dirección.

El nivel académico del grupo es muy limitado, ningún miembro del grupo ostenta categoría de Titular o Auxiliar y sólo 5 son Asistentes, situación que merece proyección inmediata.

ORGANIZACION DEL ENTRENAMIENTO

El entrenamiento se llevó a efecto en el transcurso de dos semanas, distribuidas en cuatro sesiones intensas de trabajo con un promedio de cuatro horas.

Las sesiones de trabajo se realizaron con el grupo en su totalidad, ya que el mismo desempeña sus funciones de esa forma, con la característica de que el facilitador del grupo forma parte del mismo y es a su vez autora de este trabajo.

La facilitadora ha recibido preparación previa para el trabajo ejecutado en lo que se refiere a los conceptos teóricos del Trabajo en Grupo en asignaturas del currículum de la Maestría en Dirección Empresarial como:

- Comportamiento Organizacional.
- Fundamentos de la Dirección.
- Formación y Desarrollo de Grupos de Alto Rendimiento.
- Creatividad y Solución de Problemas.
- Negociación.
- Dirección de la Calidad.
- Habilidades de la Comunicación en la Dirección.

Ha recibido además cursos de Postgrado de Formación y Desarrollo de Equipos de Trabajo y de Autodirección Social, impartiendo como profesora este último a grupos de trabajo de la Sede y fue designada por la dirección del Instituto Superior de Cultura Física de Ciudad de La Habana como profesora de un Curso Internacional de Gerencia en el Deporte exponiendo los temas de Trabajo en Grupo, Solución de Problemas, Motivación, Comunicación y Liderazgo. Es además fundadora del Consejo de Dirección de la Sede Universitaria.

Las sesiones de Trabajo que fueron cuatro en total, con una duración de cuatro horas promedio, se desarrollaron fuera de las instalaciones de la Sede, en un local con muy buenas condiciones que propiciaran un clima favorable y además evitar las interrupciones que pudieran provocarse por los problemas usuales e imprevistos que lógicamente se presentan por las importantes responsabilidades que los miembros del grupo desempeñan. Se logró además que la alta dirección

de la Sede indicó el trabajo como la tarea principal y no como una de las tantas que se ejecutan a diario.

Para cada una de las sesiones de trabajo los participantes se sientan en círculo, lo más cerca posible unos de otros incluyendo el facilitador.

Esta estructura o disposición circular se fundamenta por el hecho de permitir, y de hecho lograr, un ambiente no usual para quienes participan en el trabajo, lográndose de inmediato un clima favorable. Se logra la cercanía física, según una disposición que permite que sean visibles unos por otros. No se utilizan mesas ni ningún otro elemento que provoque barreras o distanciamientos entre los participantes, así como preservar la privacidad necesaria y las posibles distracciones por ruidos o sonidos del exterior.

Ante síntomas de fatiga, por lo intenso del trabajo se concebían recesos que permitieran un adecuado funcionamiento del grupo, utilizando juegos y ejercicios que contribuyeran a mantener estable el ritmo de trabajo y la concentración en las actividades de cada sesión.

FASES DEL ENTRENAMIENTO

1- Fase de Contacto: Se establece una situación de trabajo diferente a la que el grupo estaba acostumbrado y se formulan las expectativas para las sesiones de trabajo. Se procura crear un ambiente favorable para el trabajo en grupo en un clima de confianza mutua.

2- Fase de Motivación: Se trabaja a través de toda las sesiones la motivación en relación con el propósito principal del experimento, valorando en cada caso las ventajas de la solución conjunta de los problemas de trabajo. Se apoya particularmente en la demostración de la ineffectividad del trabajo del grupo para solucionar problemas sin tener en cuenta el uso sistemático de una tecnología apropiada.

3- Fase de Aprendizaje: En esta fase los sujetos aprenden a observar las normas establecidas por ellos mismos de manera que se favorezca la eficiencia del grupo. Se aprenden además los pasos de la tecnología y las técnicas para solucionar problemas. Es característico del método trabajado el hecho de que los participantes arriben por sí mismo a las conclusiones y al aprendizaje de tal modo que el conocimiento es construido por ellos mismos en función de sus necesidades y bajo la influencia del grupo.

4- Fase Diagnóstica: Se realiza antes y después del experimento a fin de determinar el nivel de partida y de salida en relación con la influencia del trabajo realizado, teniendo en cuenta las variables estudiadas con respecto a los procesos de grupo.

PAPEL DEL FACILITADOR EN EL PROGRAMA DE EXPERIMENTO DESARROLLADO

Como uno de los aspectos novedosos del trabajo está precisamente que el facilitador del grupo estudiado forma parte del mismo, jugando un papel muy importante en el proceso, ya que a pesar de que en ocasiones no es fácil la conducción de un equipo hacia el logro de una meta, tiene sus ventajas como en este caso, ya que es conocedor de los miembros, se integra fácilmente y además los participantes se sienten más en confianza pues no representa ser un agente extraño.

Para poder desarrollar este rol se realizó un estudio de las recomendaciones que sobre el mismo han vertido varios autores:

Según Carnota (1991) el facilitador es el personaje clave en la aplicación del enfoque participativo al trabajo en grupo. Tiene que manejar con soltura las técnicas del enfoque participativo y poseer condiciones de personalidad y carácter que le permitan asumir este rol sin querer dominar el grupo y mucho menos decirle lo que tienen que hacer o decidir. La dinámica de grupo, las técnicas asociadas a ello deben manejarlas muy bien. Este autor propone que debe cubrir cinco grandes funciones básicas:

- **Esclarecer:** Asegurarse de que desde el inicio los objetivos y métodos para alcanzarlos son bien entendidos por todos incluso por él y estar atentos en todo el proceso del trabajo por si algún miembro se muestra inseguro o que no comprenda lo tratado.

En nuestro caso fuimos muy cuidadosos al abordar esta función prestándole atención principal desde la determinación de las expectativas y además en cada una de las sesiones de trabajo.

- **Regular:** Esto incluye entre otros aspectos iniciar la acción, acelerarla, detenerla, moderarla, reiniciarla, desbloquearla, etc. Debe estimular las acciones felicitando a todos por el progreso, preguntando y estableciendo nuevas formas de trabajo.

Desarrollar habilidades para trabajar los personajes que distraen o rompen el ritmo normal de las actividades. Debe mantener viva la actividad, controlar el tiempo o delegar esta acción en otro miembro. Evitar que se llegue a soluciones que impliquen que unos ganen y otros pierdan.

Su papel es de promotor o animador, nunca debe presionar, juzgar, ni decidir y además debe ser el primer convencido del trabajo que hace y ser el más entusiasta para enfrentar el mismo.

En nuestro experimento mantuvimos este aspecto como esencial, máxime que nuestro propósito fundamental era adiestrar al grupo en la solución de problemas y partimos además del conocimiento previo, de técnicas diagnósticas, que nos ayudaron al mejor desenvolvimiento de las sesiones de trabajo realizadas.

-**Relajar** : Entre otros aspectos debe lograrse un clima de confianza y seguridad, estar atento a las tensiones y/o conflictos que pueden generarse y emplear recursos que posibiliten una relajación.

El Facilitador debe ser ejemplo de serenidad ,entusiasmo y transmitir esos valores al grupo, no perder la calma, estudiar y aplicar algunas técnicas o ejercicios de relajación cuando la situación lo requiera.

Con vista a cumplir con éxito esta función, decidimos adoptar un grupo de medidas como:

*Decidimos que las sesiones de trabajo se desarrollaran fuera del Centro.

*El local escogido propició que los participantes se sintieran cómodos y relajados.

*Utilizamos varios ejercicios y actividades que conllevaran a este fin.

- **Metodizar**: Esta es otra de las fases que Carnota (1991) sugiere y se basa en que las actividades se desarrollen siguiendo un plan lógico.

En nuestro experimento como partimos de un método lógico de identificar y solucionar problemas, tuvimos muy en cuenta estas recomendaciones.

Sintetizar : El autor consultado precisa que el trabajo en grupo requiere ciertos cortes o paradas para determinar hasta donde se ha llegado, valorando y determinar como se va a continuar, sugiere que antes de terminar la actividad se realice un resumen final que contenga, ciertas recopilación del camino recorrido y la vinculación de los resultados con el objetivo principal.

Atendiendo a esta recomendación concebimos en cada una de las actividades realizadas procesos de retroalimentación, que nos propiciaron diseñar y conducir mejor las sesiones siguientes.

Para obtener más dominio y seguridad en el papel del facilitador consultamos otros autores entre los que se encuentran Montero, Rodríguez y Comas (1990) que plantean como funciones básicas las siguientes:

* Organizar y encauzar la discusión.

- * Dirigir el tráfico de la actividad.
- * No puede evaluar ni criticar ideas ni refutar opiniones.
- * Cada miembro es libre de expresar su criterio.
- * Velar porque la actividad se mantenga en un ambiente de creatividad y buenas relaciones.
- * Debe evitar que se produzcan intervenciones sobre asuntos que no se deban tratar en ese momento.
- * No puede permitir que se produzcan ataques de unos a otros.

Estos mismos autores señalan como el facilitador debe organizar la sesión de trabajo abordando independientemente y en orden el qué, el cómo, el cuándo, el por qué, el quién, etc., no puede hablarse de todo a la vez y señalan además tres aspectos esenciales:

-Función de clarificación o esclarecimiento.

Que coincide con lo planteado por Carnota (1991) y que hicimos referencia en este epígrafe.

-Función de control.

En la que el facilitador trata primero de ayudar al grupo a fijar sus procedimientos, establecer normas de actuación que permitan que las comunicaciones se produzcan armoniosamente y que se corresponde además con la función de regulación establecida por Carnota (1991).

Debe estimularse a los silenciosos para que tomen la palabra.

-Función de relajamiento.

Coincide con la descrita en este epígrafe.

Estos autores Montero, Rodríguez y Comas (1990) plantean un grupo de tareas y requisitos que debe poseer y realizar el facilitador como son:

- Concentrar la energía del grupo en un objetivo común.
- Proteger a cada individuo y a sus ideas de los ataques orales o gestuales de los demás.
- Estimular la participación de todos en la discusión.
- Sugiere y emplea los métodos y técnicas a aplicar en cada paso del procedimiento de solución de problemas.
- Comprueba el cumplimiento de los objetivos de cada paso del procedimiento de solución de problemas.
- No evalúa ni aporta ideas propias.
- Esclarece dudas, malentendidos y realiza síntesis parciales al finalizar cada sesión.
- Organiza el tráfico de la actividad y no habla demasiado.
- Encauza las sugerencias y discusiones hacia el objetivo trazado.
- Vela porque se mantenga la actividad en un ambiente amistoso y creativo.

Sus conocimientos y habilidades deberán ser:

- Conocer los elementos básicos de la formación y dinámica de los grupos pequeños.
- Dominar los elementos fundamentales y las técnicas asociadas para la toma de decisiones por consenso.

- Conocer mecanismos para estimular la creatividad, llamar la atención sin levantar resentimientos y romper estados de tensión o bloqueo.
- Dominar el uso y aplicaciones de las técnicas asociadas al procedimiento general para solucionar problemas.

Es nuestro criterio además que el facilitador debe tener:

- Vista de Aguila.
- Corazón de León.
- Manos de Cirujano.
- Tener grandes orejas y lengua chiquita.

En nuestro caso tuvimos en cuenta todos estos elementos que nos permitieron conducir las sesiones que posteriormente describiremos y llegar a nuestro propósito fundamental.

MODELO FASICO DE TUCKMAN ACERCA DEL DESARROLLO QUE ALCANZA UN GRUPO.

El modelo elaborado por Tuckman en el año 1965 y que se muestra a continuación (Sbandi;1980) está basado en el análisis de observaciones realizadas a diferentes grupos.

1.-Fase de Formación: (forming)

Estructura del Grupo: Existe miedo , dependencia con respecto a un líder, se examina la situación y la cuestión de un comportamiento adecuado.

Actividad de Trabajo: Los miembros del grupo aceptan el trabajo, las reglas y el método adecuado.

2.-Fase Conflictiva: (storming)

Estructura del Grupo: Conflicto entre subgrupos, rebelión contra el líder, opiniones opuestas , oposición a ser controlado por el grupo.

Actividad de Trabajo: Oposición emocional contra los esfuerzos que exige el trabajo.

3.-Fase de Normación: (norming)

Estructura del Grupo: Se robustece la cohesión del grupo, surgen normas, la oposición es superada, y se resuelven los conflictos, apoyo mutuo y aparición de afecto hacia el grupo.

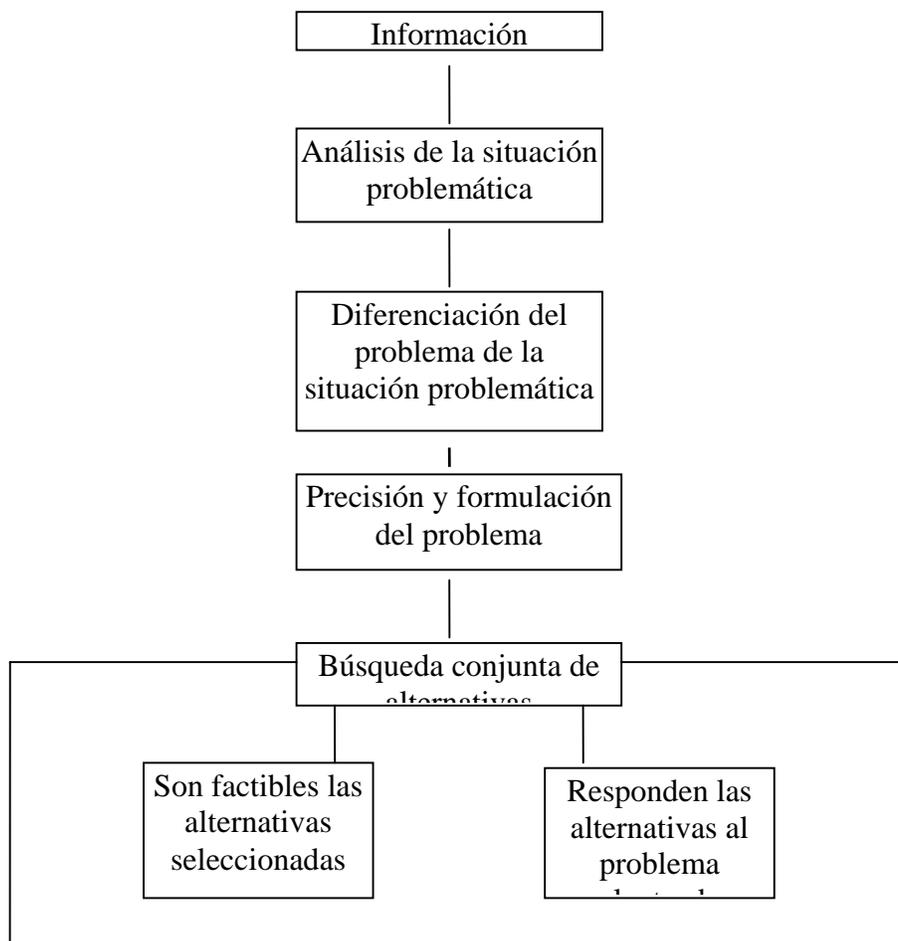
Actividad de Trabajo: Intercambio abierto de puntos de vista y de sentimientos: se desarrolla la cooperación.

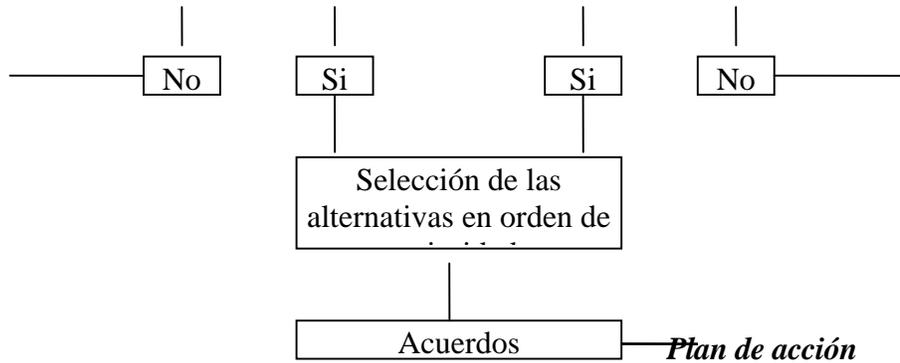
4.-Fase de Trabajo: (performing)

Estructura del Grupo : Se han resuelto problemas interpersonales, la estructura interpersonal está al servicio de la actividad de trabajo, los papeles son flexibles y funcionales.

Actividad de Trabajo : Surgen soluciones de problemas, esfuerzos constructivos por terminar el trabajo, la energía está disponible para un trabajo efectivo; ésta es la etapa principal.

Modelo para el proceso de conducción de la solución de problemas





SESIONES DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

PRIMERA SESION

- Presentación del programa.

Objetivos:

- 1- Adecuar las expectativas de los participantes en relación con los objetivos específicos del experimento.
- 2- Ofrecer información acerca de las características del experimento, métodos de trabajo y características de la interrelación.
- 3- Reforzar la motivación de los cursistas con respecto al objetivo del experimento.

Conducción Metódica:

El facilitador pregunta inicialmente qué esperan los participantes del programa y a partir de las respuestas de cada uno, adecua las expectativas en relación con los objetivos específicos del experimento, se aclara qué se puede lograr y qué no.

Se hace referencia a los métodos de trabajo destacando la intensidad y el carácter activo de los mismos.

Se mencionan las fases del experimento y las características más sobresalientes de los mismos en relación con la interacción del facilitador y los participantes.

Observaciones:

La presentación del experimento no debe ser discursiva, sino que debe lograrse en diálogo con los participantes a fin de ser consecuentes, con las características de los métodos que en él se emplean.

- Presentación de los participantes

Objetivo:

Crear un ambiente favorable al trabajo en grupo que condicione sinceridad y familiaridad.

Conducción Metódica:

El facilitador proporciona a cada participante una tarjeta y se les pide que en ella precise: nombre y apellidos, sobrenombre, responsabilidad que ocupa en la Sede, edad y enunciar de acuerdo a su percepción la cualidad que más lo caracteriza.

El facilitador recoge todas las tarjetas y de forma cruzada se realiza la presentación de cada uno de los miembros del grupo y se le da oportunidad al grupo que le realice otras preguntas si así fuera necesario. Es importante además destacar que el facilitador se incluye también en esta presentación.

- Realización del ejercicio ¡Gane cuanto pueda!

Objetivos:

- 1- Determinar el nivel del grupo en relación con los tipos de interacción característicos (competencia -cooperación).
- 2- Determinar las estrategias que el grupo emplea en la solución de problemas conjuntos.

Conducción Metódica:

Se le da lectura por el facilitador a las instrucciones sin comentarios adicionales y se encarga de regular en función del tiempo y de la tarea los miembros del grupo. (Ver anexo 1)

Observación:

El facilitador se encarga de hacer observar las normas previstas para el juego, evitando los intentos de intercambiar información entre los miembros del grupo fuera del tiempo reglamentado.

- Problema Matemático

Objetivos:

- 1- Diagnosticar el nivel de partida del grupo con respecto a las interacciones predominantes.
- 2- Modelar una situación típica de discusión con el fin de apreciar las estrategias conjuntas de solución de problemas.

Conducción Metódica:

El ejercicio tiene dos partes. Una en la que se cumple la tarea de encontrar la solución al problema, en la que se trabaja individualmente y la siguiente tarea es que el grupo encuentre la solución más acertada al problema trabajando para ello de forma conjunta. El papel del facilitador consiste en mantener la orientación hacia la tarea propuesta sin ofrecer información extra para la solución del problema, de manera que pueda modelarse una situación de discusión próxima a situaciones reales. Por las características del ejercicio es posible encontrar diferentes soluciones por vías de análisis diferentes. El objetivo principal del ejercicio no es encontrar el resultado correcto sino modelar la discusión (Ver anexo 2).

Este tipo de ejercicio es especialmente adecuado para demostrar las consecuencias negativas que trae a los resultados de la discusión que cada uno se aferre a sus puntos de vistas sin tener en cuenta los puntos de vista del otro.

- Análisis de la discusión del problema matemático

Objetivos:

- 1- Diagnosticar las formas típicas de comportamiento en la solución de problemas.
- 2- Promover el autodiagnóstico a partir de la objetivación de estas formas de comportamiento en la solución de problemas.

Conducción Metódica:

Utilizando la técnica de la confrontación (como medio, la grabadora) se conduce la discusión de los participantes para lograr como meta el autodiagnóstico en lo relacionado con estrategias seguidas, cumplimiento del objetivo de la tarea, formas individuales de comportamiento, formas de influencia. El manejo de la dinámica grupal debe ser efectivo para lograr que sea el propio grupo el que lleva los participantes a un conocimiento más profundo de sí mismo y de los demás. Se analiza la grabación de la discusión por etapas, puntualizando los elementos ya mencionados y particularizando los señalamientos.

- Elaboración conjunta de las normas del grupo de trabajo

Objetivos:

- 1- Reforzar el sentimiento al grupo.
- 2- Definir las normas o formas de comportamiento que regirán para el grupo en la solución de problemas.

Conducción Metódica:

Se crean las condiciones para que se formulen por los participantes las normas que regirán el trabajo del grupo, durante las sesiones de trabajo y después utilizar las mismas en el proceso de solución de problemas durante la actividad de dirección (Ver anexo 3).

Observación:

Se realiza aplicando la técnica de tormenta de ideas en rueda libre.

- Técnica de reducción de listado.

Objetivo:

Alcanzar consenso en las normas para el funcionamiento del grupo en las sesiones de trabajo y en su posterior utilización en la solución de problemas.

Conducción Metódica:

Después de contar con una lista de opciones que aparecen en una pancarta y que se conformó con las ideas que aportaron los miembros aplicando una Tormenta de Ideas en su versión oral, se procede a realizar el esclarecimiento de las mismas, numerándolas y ayudados por los miembros, para comprobar que todos los puntos se entienden.

Concluido este aspecto se procede a que el facilitador proponga si existen puntos repetidos o posibles a combinar y se realiza la discriminación, contando con el consenso del grupo, para ello se utilizan varias rondas hasta que exista convencimiento que la forma enunciada responde a los requerimientos e intereses de grupo. Las ideas incorporadas a otras o desestimadas, no se borran ni se tachan, sino que se enmarcan entre paréntesis para si es necesario volver a analizarlas.

Culminado este proceso se numeran finalmente las normas y el facilitador comprueba si existe consenso sobre las opciones marcadas. Si no lo hay, se trabaja hasta lograrlo.

Observaciones:

Se requiere que el facilitador logre un clima apropiado de trabajo e impedir ganadores y perdedores.

- Técnica de la silla vacía

Objetivos:

- 1- Orientar la atención de los miembros del grupo hacia las particularidades del mismo, creando las condiciones para intervenir en los procesos grupales.
- 2- Obtener información de los participantes acerca de las características que ellos perciben como esenciales del grupo.

Conducción Metódica:

Se les pide a los participantes que hagan abstracción de la situación real y sienten al grupo en una silla vacía que se ha colocado antes en el centro del círculo de participantes. Se le pide que cada participante diga al grupo qué opinión tiene sobre él.

Se activa la dinámica grupal con las intervenciones de cada sujeto que pueda expresarse sobre cualquier elemento que le agrade o que le haya sido desagradable, pueden vertirse sugerencias, reflexionar sobre lo logrado y lo no alcanzado, pueden referirse al trabajo en grupo y al propio grupo en particular. La facilitadora como un miembro más del grupo puede opinar acerca de la percepción que tiene del mismo.

- Elaboración conjunta de las metas del grupo.

Objetivos:

- 1- Clarificar las metas del grupo durante el desempeño del proceso de dirección.
- 2- Que los miembros del grupo hagan consciente sus metas principales en el proceso de la actividad conjunta.

Conducción Metódica:

Se indaga mediante una pregunta cuál es su meta principal. Cada participante plantea la razón de ser del grupo desde su punto de vista y se analiza entre todos a través de la pregunta ¿Para qué existe este grupo?. (Ver anexo 4).

- Aplicación del Test de los roles.(Ver anexo 5)

Objetivos:

- 1- Discriminar cómo se distribuyen los roles entre los miembros del grupo durante la actividad conjunta.
- 2- Obtener información útil para conducir la dinámica grupal acerca de la influencia que ejerce cada miembro del grupo sobre los demás.

Conducción Metódica:

Se distribuye entre los participantes el Test por escrito de manera que esto lo resuelvan individualmente sin intercambio con el resto de los miembros.

¿Cómo me he sentido hoy?

¿Cuán útil puede ser esto para mí?

Objetivos:

- 1- Obtener información del nivel de motivación y expectativa que tienen los participantes para el experimento.
- 2- Reforzar el clima abierto y sincero que es característico de este tipo de experimento.

Conducción Metódica:

El facilitador pide a los participantes responder a dos interrogantes de forma oral y sucesivamente.

Debe lograrse que se evidencie implicación afectiva de los participantes en las respuestas.

SEGUNDA SESION

- Escala de la disposición

Objetivos:

- 1- Crear un clima favorable para iniciar el trabajo del día.
- 2- Acostumbrar a los participantes a comunicar a los demás su propio estado anímico.
- 3- Obtener información para la conducción de la dinámica grupal.

Conducción Metódica:

Se pide a los participantes que valoren su disposición para el trabajo del día. Cada uno de los participantes en una escala de 1 a 7 expresa su estado anímico en orden creciente, donde 1 es el valor mínimo y 7 el máximo.

- Técnica de Activación.

Objetivos:

- 1- Crear un clima favorable para el trabajo en grupo.
- 2- Potenciar a través de sucesiones libres la creatividad de los mismos.

Conducción Metódica:

Se le pide a los participantes que completen cada frase asociando palabras que comiencen con una letra específica. (Ver anexo 6)

- Orientación en la situación problemática.

Objetivos:

- 1- Orientar la atención del grupo hacia la discriminación de aquellos elementos que impiden el rendimiento efectivo del mismo.
- 2- Hacer consciente a los participantes la distancia que existe entre el estado actual y el estado deseado con respecto al funcionamiento como equipo.

Conducción Metódica:

Se le pregunta al grupo ¿Qué le falta para alcanzar sus metas principales, determinadas en la sesión anterior. Cada miembro del grupo expresa sintéticamente su criterio al respecto y se recoge todos estos criterios en esta pancarta.

- Técnica de Grupos Nominales.

Objetivo:

Discriminar el problema principal que afecta el funcionamiento del grupo.

Conducción Metódica:

Para discriminar el problema principal que tiene el grupo se utiliza una adaptación del método de la técnica de Grupos Nominales que supone las siguientes etapas:

* Precisión de la tarea: En este caso se deja claro que el propósito de la técnica es seleccionar el problema principal que el grupo debe resolver para su funcionamiento más efectivo.

- * Clasificación de las ideas: Se determinó qué grupos de ideas dependían de las condiciones internas del grupo y cuáles estaban sujetas a factores externos.
- * Votación anónima: Se le solicita a los participantes que evalúen individualmente cada idea otorgándole una puntuación en orden de importancia en una escala del 1 al 10.
- * Procesamiento de la información: Se valoran los resultados obtenidos de la votación, obteniendo un listado en orden jerárquico de acuerdo a la valoración del grupo con respecto a la importancia de cada uno de ellos. (Ver anexo 7)

- Aplazamiento del juicio.

Objetivos:

- 1- Que los miembros del grupo reflexionen acerca del problema discriminado.
- 2- Crear las condiciones para "incubar" ideas para la próxima sesión.

Conducción Metódica

Se orienta a los participantes reflexionen a partir de su experiencia personal acerca de las tres prioridades principales que tiene el grupo en su funcionamiento.

- Retroalimentación.

Técnica P.N.I.

Objetivos:

1-Orientarnos en los participantes para evaluar el transcurso de la sesión distinguiendo los elementos positivos, negativos e interesantes con el propósito de organizar las siguientes sesiones.

Conducción Metódica:

Se le entrega a cada participante tres tarjetas para que en cada una escriban lo positivo, lo interesante y lo negativo de la sesión de trabajo y de forma anónima.

TERCERA SESION

- Técnica del Buzón de los Mensajes:

Objetivos:

- 1- Propiciar un ambiente favorable para el trabajo en grupo.
- 2- Proyectar el estado anímico estableciendo como condición que los problemas queden al margen del grupo.

Conducción Metódica:

Se coloca a la entrada del local un buzón que denominamos "Aquí dejen mi..." y al lado un grupo de tarjetas escritas en las que se hace referencia a situaciones negativas para que cada sujeto seleccione aquello que lo afecte y lo deposite en el buzón para deshacerse de ese sentimiento antes de entrar al local.

Concluida esta parte en una mesa contigua, aparece una cajita con el título "Reflexione sobre..." que contiene un grupo de tarjetas con pensamientos que expresan esperanza, amor, amistad, cohesión, etc. y que los sujetos tienen la opción de seleccionar, reflexionar sobre ellos y ya en el grupo cada uno da lectura a los mismos e interpreta su significado. Se le da la opción a los miembros de que pueden hacer comentarios reflexivos sobre cada uno de los pensamientos expuestos

Observaciones:

Para seleccionar las tarjetas que deben echarse al buzón, debe previerse poner algunas en blanco por si los sujetos no ven reconocidos en las escritas algún estado anímico negativo del que quisieran desprenderse y puedan escribirlo y echar la tarjeta en el buzón.

- Técnica de Galería de Ideas.

Objetivos:

- 1- Discriminar lo que cada miembro del grupo aprecia como las prioridades principales de su trabajo, a partir del problema formulado en la sesión anterior.
- 2- Buscar consenso en la determinación de la prioridad esencial para el equipo de trabajo.

Conducción Metódica:

Se prepara el local con un número de pancartas que coincidan con el total de participantes del experimento y se les solicita que escriban en las mismas, las tres prioridades que a su entender son las principales para el funcionamiento del grupo (situación que le fue dejada como tarea en la sesión anterior), se le precisa que para ello disponen de 10 minutos.

Concluido este paso, se le pide que recorran el local y revisen las ideas planteadas por los demás, sin hacer comentarios en un período de 15 minutos. Luego regresan a su pancarta y plasman en ella si así lo consideran nuevas ideas o adicionan algunos aspectos después de haber reflexionado lo expresado por el resto de los miembros.

A continuación el facilitador lanza la pelota y los sujetos seleccionados expresan las ideas elaboradas con respecto a las prioridades y se le da la opción al resto de los miembros que pregunten si así lo consideran necesario. Se aclara que el tipo de preguntas permitido tiene que ver con la ampliación o clarificación de la información, en ningún caso se aceptan preguntas incisivas.

Observaciones:

Antes de que los sujetos expresen sus ideas elaboradas con respecto a las prioridades se sitúa una pancarta con la Misión de la Organización. (Ver anexo 8)

- Técnica de Prioridades Básicas.

Objetivos:

1- Seleccionar la prioridad considerada como esencial en relación con las metas que debe alcanzar la organización, las cuales ya fueron acordadas durante la Planificación Estratégica.

Conducción Metódica.

La técnica permite evaluar la importancia de seleccionar los factores y no tomar los más obvios por intuición. Para ello partimos de dos preguntas iniciales.

¿Qué queremos, hacia dónde vamos?

¿Qué tenemos que hacer para llegar?

Se sitúan de forma visible las Direcciones Estratégicas de la Sede y a continuación se procede a valorar, de forma despersonalizada los criterios planteados en cada una de las pancartas, llegando a consenso en qué medidas cada uno de ellos contribuye a alcanzar las metas planteadas. De esta forma se reduce el listado original elaborado y se procede entonces a llevar al grupo a la siguiente reflexión:

¿Cuál de estas prioridades es la esencial para alcanzar las metas?.

Cada uno de los participantes lee para sí el listado y reflexiona por unos minutos acerca de cuál de las alternativas planteadas es en su opinión la más importante, siguiendo para ello el criterio de que la alternativa seleccionada sea una condición esencial que por un lado contribuye a alcanzar las metas conocidas y por otro incluya a todas las restantes alternativas.

Observación:

Es conveniente dejar claro a los participantes en cuanto al criterio de lo esencial y a esto debe dedicársele un tiempo breve para que todos analicen siguiendo el mismo patrón de referencia.

- Retroalimentación:

¿Qué he aprendido hoy?

¿Cómo puedo incorporarlo al trabajo?

Objetivo:

Obtener información acerca del aprendizaje de la tecnología de los participantes y sobre la valoración que cada uno tiene de la introducción a la práctica.

Conducción Metódica:

El facilitador pide a los participantes responder a dos interrogantes de forma oral y sucesivamente.

Debe lograrse que se evidencie la apreciación de lo aprendido y la introducción en el trabajo.

CUARTA SESION:

- Técnicas de Activación.

Objetivo:

Crear un clima favorable para iniciar la sesión de trabajo.

Conducción Metódica:

Se colocan en círculo los participantes, cada uno de ellos coloca sus manos en las piernas del otro y se procede a iniciar un juego que pierde el que no siga la secuencia de las palmadas.

- Técnica de Filtro de la Alternativa Seleccionada.

Objetivos:

1- Valorar la alternativa seleccionada distanciándose del problema para juzgar sobre su utilidad.

2- Verificar la importancia de la alternativa seleccionada.

Conducción Metódica:

Se propone a los participantes que evalúen la alternativa seleccionada considerando las siguientes interrogantes:

- 1- ¿Es esta alternativa la prioridad más importante para alcanzar las metas planteadas?.
- 2- ¿Son favorables las circunstancias externas al grupo para poner en práctica un sistema de acciones para alcanzarlas?.
- 3- ¿Existen obstáculos en el grupo que impiden poner en práctica un sistema de acciones para alcanzarla?.

Observación:

Esta técnica puede ser sustituida por una matriz DAFO o por la técnica Considerar todos los factores, entre otras.

- Técnica del Examen Crítico:

Objetivos:

Establecer un Plan de Acción que permita materializar la alternativa de solución al problema.

Conducción Metódica:

Se hace visible la alternativa seleccionada y los participantes deberán formular las acciones concretas que permitan dilucidar los pasos para poner en práctica la misma, para ello se propone el siguiente esquema:

¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién?

Observación:

Al finalizar queda conformado una especie de Plan de Trabajo que satisface las exigencias para solucionar el problema. La aplicación de la técnica se acompaña de otras interrogantes que estimulan la búsqueda de las posibles variantes para elaborar el Plan de Acción.

Se pueden considerar las siguientes preguntas:

¿Qué otra cosa podría hacerse?

¿Cómo hacerlo de otra forma?

¿En qué otro momento?

¿Por qué no en otro lugar?

- Técnica "La Vida"

Objetivos:

- 1- Propiciar un ambiente favorable para el desarrollo de la sesión.
- 2- Sensibilizar a los miembros del grupo en cuanto al tratamiento adecuado a las personas y la importancia que esto tiene en la solución de problemas.

Conducción Metódica:

Se orienta al grupo que se ponga de pie y en forma de círculo, el facilitador le comunica que entre sus manos tiene una bola de hierro y que se la va a entregar a cada uno y le pide que la coloque en el centro del círculo, posteriormente realiza la misma operación con un abanico de plumas, una paca de algodón y por último un bello jarrón de porcelana de altísimo valor, para cada uno de los objetos antes enumerados se les pide que lo coloquen en el centro del círculo. Terminada esta actividad se pregunta:

¿De todos los objetos que hemos tenido en nuestras manos, cuál ha sido el que más esfuerzo nos costó mantenerlo y situarlo en el centro del círculo?.

Se realiza una ronda con todos los participantes donde expresan sus apreciaciones a la respuesta dada.

Observaciones:

El facilitador debe lograr un ambiente favorable y que propicie la abstracción de cada uno de los participantes para adentrarse en esta técnica.

- Técnica del Sociograma Hablado.

Objetivos:

- 1- Hacer consciente a los sujetos del efecto que causan los demás en ellos y del efecto que cada uno provoca en los demás, logrando una mayor correspondencia entre la imagen que tiene de sí y la real.
- 2- Permite a los participantes concientizar la posibilidad de criticar sin agredir al otro con visible intención de ayudar.
- 3- Facilitar estrechar los vínculos efectivos entre los miembros con un clima abierto y sincero.
- 4- Ganar información acerca del estado de las relaciones en el grupo después de realizado el experimento.

Conducción Metódica:

Los sujetos deben responder por escrito:

- 1- ¿Con quién más me gustaría realizar una tarea de trabajo?
- 2- ¿Con quién menos?
- 3- ¿A quién más me gustaría seleccionar como confidente de mis problemas personales?
- 4- ¿Con quién menos?
- 5- ¿Con quién más como compañero de una expedición peligrosa y difícil?
- 6- ¿Con quién menos?
- 7- ¿Con quién más como interlocutor en la discusión de una idea?
- 8- ¿Con quién menos?
- 9- ¿Con quién más me gustaría quedarme en una isla solitaria?
- 10- ¿Con quién menos?

Después de haberle dado un tiempo prudencial para que organicen sus ideas y tomen las decisiones al respecto el facilitador inicia las rondas con la variante positiva donde cada uno expone el preferido para cada situación y se le exige que explique el ¿ por qué?.

Se procede entonces a realizar la ronda con el menos preferido y se explica que la persona seleccionada puede preguntar el por qué de esa selección.

Observación:

El facilitador debe esclarecer al inicio de la técnica que tanto el positivo como el negativo seleccionado no significa que sea el único sino el que más se destaca para la persona en ese rango.

-Ejercicio de Integración:

Objetivo:

Verificar que los participantes hayan asimilado la tecnología para el proceso de solución de problemas, destacándose los pasos y las diferentes etapas desde que se formule el problema hasta su solución.

Conducción Metódica:

El facilitador pide a los participantes que formulen las etapas del proceso de solución de problemas trabajadas en las diferentes sesiones y se concluye precisando finalmente la metodología y su aplicación futura a situaciones que puedan presentarse en el seno de ese equipo de trabajo.

CONCLUSIONES

Basándonos en los supuestos teóricos de nuestro trabajo que guían metodológicamente las acciones desplegadas durante el Programa de Entrenamiento, podemos concluir que en las condiciones de un equipo de trabajo de una institución educacional las sesiones de trabajo diseñadas propician el alcance del objetivo de nuestra investigación.

Las consecuencias que se derivan de la aplicación teórica-metodológica de nuestro modelo son descritas en el siguiente capítulo.

INTRODUCCION

CAPITULO III

Es objetivo de este capítulo la realización del Análisis de los Resultados del Programa de Entrenamiento llevado a cabo con un equipo de dirección.

Realizamos en el mismo una valoración desde el punto de vista cualitativo de los elementos estructurales del grupo experimento, describimos además las fases que atravesó el mismo apoyándonos el Modelo Fásico de Tuckman, así como un Análisis Cualitativo de las variables estudiadas de acuerdo a la propuesta del Modelo de Intervención, que está basado en los procesos de Grupo en el inicio, durante la intervención y en su etapa final.

DESARROLLO

CARACTERIZACION CUALITATIVA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS ELEMENTOS ESTRUCTURALES DEL GRUPO

Realizando un análisis cualitativo de las principales características del grupo objeto de estudio resaltamos:

-Que no existe una clasificación única de los grupos, sino que atendiendo a los diversos criterios de diferentes autores, habrán distintas clasificaciones, que pasamos a resaltar:

-El grupo estudiado podemos catalogarlo como "organizado" atendiendo a las definiciones que al respecto estableció Newcomb (1959) como aquellos en que las funciones necesarias para realizar las tareas han sido distribuidas y aceptadas por sus miembros. Es además un grupo "estructurado", ya que sus miembros se han dado normas fijas, han repartido las funciones y cada uno ha aceptado la que le corresponde, con vista a la consecución de la meta común. Si aceptamos además que grupo "formal" es aquel cuya estructura depende en ocasiones, de instituciones y organizaciones y que sus procesos de modificación conllevan a reformas, este Consejo de Dirección estudiado se corresponde con este precepto.

Otro autor Cooley (1909) plantea la existencia de grupos "primarios" y "secundarios", que intentan caracterizar el aspecto de las relaciones mutuas entre miembros de un mismo grupo, que en el "primario" son intensas: cara a cara (face to face) y más bien emocional. Un equipo de trabajo según este autor encaja en esta categoría por lo que nuestro grupo lo catalogamos como tal.

Otra clasificación importante es la que Foulkes y Anthony (1965) precisan acerca de grupos "abiertos" y "cerrados", teniendo en cuenta la variabilidad de la estructura del grupo por lo que respecta a sus miembros. En nuestro caso específico lo enmarcamos como "cerrado" ya que la

inclusión de los miembros a este equipo no se realiza de forma arbitraria, sino por nombramientos de la dirección institucional y de las organizaciones.

Acerca de la homogeneidad del grupo, podemos precisar que además de su correspondencia con el nivel cultural también existe desde el punto de vista de los participantes para enfrentar y solucionar los problemas que se presentan. A su vez existe heterogeneidad por la diferencia en cuanto al sexo, edad, años de experiencia en la dirección, situación que abordamos en el capítulo anterior.

Apoyándonos en los criterios de Cartwright y Zander (1968) acerca de grupos "pasajeros" y "permanentes" (o estables e inestables), ubicamos el mismo en la segunda clasificación a pesar de que por determinadas situaciones se realicen cambios en algunos de sus integrantes por decisiones de la Alta Dirección Institucional o de las Organizaciones.

Este grupo es además un "grupo de trabajo", ya que se caracteriza por el objetivo principal que se propone, que es realizar una labor de carácter productivo.

-Realizando un análisis del número de miembros que componen nuestro grupo de estudio y si resulta o no adecuado, valoremos lo planteado por E.H.Shein (1981) acerca de que el tamaño del grupo se halla limitado por las posibilidades de la interacción mutua y de la conciencia que cada cual tenga del resto. Pudimos constatar que a este grupo pertenecen las principales figuras de la Dirección de la Sede desde el punto de vista institucional, incluido el Secretario General del Buró Sindical y el Presidente de la FEU, así como en calidad de invitado participan los representantes de las organizaciones políticas del centro.

La determinación ideal de un grupo para su mejor funcionamiento requiere tener en cuenta muchas variables. Muchos investigadores sobre el tema han llegado a precisar como Slater (1968) que desde el punto de vista de la unidad y satisfacción de los miembros fueron los formados por cinco personas.

Borgatta y Bales(1966) plantean dos factores principales de acuerdo a investigaciones realizadas:

- 1.- El tiempo disponible para intervenir verbalmente aumenta a medida que disminuye el número de miembros.
- 2.- La presión experimentada por cada uno a entrar en contacto con los demás crece proporcionalmente al número de miembros.

Matemáticamente considerado, es correcto que cuanto menor sea el número de miembros más tiempo tienen a su disposición para intervenir, sin embargo, hay que tener en cuenta que la posibilidad de que uno tome la palabra no depende solamente del factor tiempo. En estas observaciones se revela una clara tendencia a concebir los procesos del grupo según una visión demasiado atomista, en tanto que se pasa por alto la existencia de inhibiciones personales, emociones y deseos de poder que se ocultan tras las interacciones y que hacen que sea utópica la distribución por igual del tiempo disponible para intervenir (Sbandi, 1980).

- Valorando en el inicio del experimento el comportamiento de las metas del grupo, pudimos observar que existía una meta común para cada uno de los representantes de forma individual de acuerdo a las funciones que realizan y esto lo constatamos al solicitar a cada uno de los participantes las metas del grupo, e incluso en su definición de las expectativas para la actividad. Se hizo necesario enrumbar al grupo y de hecho se logró, a que la meta del grupo surge más

bien en el momento en que las motivaciones de cada miembro puedan ser reducidas a un denominador común, como plantea Sbandi (1980).

No obstante es importante destacar que una gran parte de los miembros del grupo participaron en la elaboración de la Planificación Estratégica, el establecimiento de los Objetivos de la Sede y además tienen claridad en el propósito de la Alta Dirección de convertirse en breve tiempo en un Centro Universitario independiente.

El experimento llevado a cabo conllevó a que cada miembro lograra esclarecer u aceptar la meta del grupo y que actuara sobre ella.

- Otro aspecto importante a valorar son las normas del grupo, nuestra apreciación inicial era que como bien plantea Homans (1968) eran ideas en la mente de los miembros del grupo, que indican lo que un determinado miembro debe hacer u omitir en determinadas circunstancias. En los inicios del experimento, pudimos observar como algunos miembros reclamaban el establecimiento de las mismas, porque favorecen a reducir el miedo, atenúan conflictos y propician la unidad interna del grupo.

Si bien cada grupo se forma y desarrolla en un medio social determinado, además de las normas válidas para este último, dentro del grupo se desarrollan normas propias que se derivan de su sistema de valores y que determinan el comportamiento individual específico de grupo en orden a la consecución de la meta.

Es importante resaltar que en nuestro experimento, el establecimiento de las normas se realizó con seriedad y sensibilidad por cada uno de los participantes, apoyados en una buena conducción de la facilitadora y la propuesta acordada fue mucho más allá de que su vigencia se mantuviera sólo en el período de entrenamiento, sino que por consenso se acordó que se mantuvieran en las sesiones de trabajo naturales del equipo e incluso en la fase terminal del experimento se abordó un aspecto que se decidió incluirlo en el listado de las normas.

- Haciendo un análisis del comportamiento del Liderazgo en la fase inicial del experimento, pudimos observar como se hacía evidente la influencia del Director del centro y la subordinación de los miembros a los criterios del grupo, esto fue muy marcado en las dos primeras sesiones de trabajo.

A medida que se avanzó en el desarrollo del experimento, se pudo apreciar una tendencia significativa a incrementar las opiniones del resto de los miembros del grupo, apareciendo una mayor participación y una conciencia mayor de grupo. Los participantes comienzan a utilizar con mayor frecuencia el "nosotros" refiriéndose al grupo en su totalidad y no a las finalidades parciales del mismo.

El liderazgo inicialmente se encuentra muy marcado en la función del individuo que ejerce la función de dirección, en la medida que se avanza en las sesiones se distribuye más entre los miembros del grupo, destacándose otros líderes que participan activamente en el establecimiento de las coordenadas en la discusión del problema, como en la influencia en los demás miembros del grupo y en la propia organización de la actividad. Ello no quiere decir que la función de

dirección se debilite, por el contrario se fortalece porque el liderazgo de los otros miembros del grupo se orienta hacia las metas y propósitos comunes.

Esto se aprecia particularmente al analizar el Test aplicado inicialmente con el fin de esclarecer los roles que desempeñan cada uno de los miembros en la actividad conjunta, en el cual se destaca un sentido de las elecciones positivas hacia quien ejerce la función de dirección. Al finalizar el entrenamiento en la aplicación del Sociograma Hablado se observa una tendencia positiva en las elecciones del dirigente del grupo, lo cual fortalece su autoridad y status dentro del mismo; pero al mismo tiempo aparecen otros miembros del grupo elegidos con mayor frecuencia distribuyéndose de esta forma los elementos positivos dentro del mismo.

Interpretamos este resultado como consecuencia del programa de entrenamiento desarrollado, el cuál influye en un mayor conocimiento y una perfección mas adecuada de sí mismo y sobre el resto de los miembros del grupo, así mismo se produce una mayor conciencia del fenómeno de Grupo.

ANALISIS DE LAS FASES POR LA QUE TRANSCURRE EL GRUPO ESTUDIADO

Realizando un estudio de la valoración que diversos autores han definido acerca de las fases de desarrollo de los grupos, nos adentramos en las establecidas por Bennis y Shepard (1956); pero que se deriva en su mayor parte de las experiencias obtenidas en grupos de instrucción y deja pendiente la cuestión de la generalización, encontramos que el de Tuckman (1965) se basa en numerosos experimentos e informes sobre diversas clases de grupos.

Estas fases: forming, storming, norming y performing podrán aplicarse tanto a los grupos orientados al trabajo, que es nuestro caso, como a otros.

Sbandi (1980) expresa al respecto que los grupos muy raramente se hallan aislados, y en todo caso sólo existen situaciones muy especiales, a la "hora" de describir las fases hay que tener en cuenta que el sistema de autorregulación del grupo puede tener influencias exteriores.

Además de que entre los dos modelos descritos por Sbandi (1980) existen muchas semejanzas, reina un acuerdo común que en la situación inicial existen temores específicos entre los miembros del grupo.

Los resultados obtenidos en el análisis de los procesos de grupo pudimos constatar que el grupo atraviesa las fases señaladas por Tuckman en su modelo ,quedando caracterizadas las distintas fases por la que atraviesa el grupo de la siguiente manera:

1.- Fase de Formación : Forming

Estructura del Grupo: Como nuestro grupo es natural la existencia del miedo en el inicio del experimento no fue tan marcada. Sin embargo el grupo enfrenta una situación nueva por lo que tiene expectativas ya que no sabe exactamente que ocurrirá. Cada uno de los participantes tiene temores y ansiedades propias generadas por la nueva situación. Inicialmente se buscaba la coincidencia de criterios evitando discrepar , la mayor parte de los participantes procuraba no apartarse demasiado de los criterios de los demás.

Actividad de Trabajo: Se establecieron las expectativas ,se emplearon ejercicios para analizar la cooperación y la competencia, además mediante un problema matemático se constató la estrategia que tiene el grupo para de conjunto solucionar problemas. Se elaboraron las normas y las metas del grupo, se aplicó además un diagnóstico que nos permitió obtener información sobre la influencia que ejerce cada miembro sobre los demás y la percepción que cada uno tiene del grupo.

2.- Fase Conflictiva; Storming

Estructura del Grupo : Aquí pudimos apreciar como cada miembro expresaba sus propias ideas de forma abierta, sin tener en cuenta la presencia del líder y hacia dónde está orientado acerca de su trabajo. Pudimos escuchar opiniones opuestas y de cierta forma algunos pequeños conflictos evidenciados en la diferenciación de criterios de cada uno de los miembros que cada vez resultaban más independientes de los demás.

Actividad de Trabajo: Se realizan actividades que contribuyen a que cada miembro desde su punto de vista exprese lo que le falta al grupo para alcanzar sus metas principales y se les establezca un orden jerárquico por medio de la votación individual.

3.- Fase de Normación: Norming

Estructura del Grupo: La cohesión grupal se robustece y se comienza a utilizar el término "nosotros", no vemos síntomas de oposición, a pesar de que cada cuál tiene la oportunidad de expresar libremente sus ideas.

Actividad de Trabajo: Se utilizan técnicas que contribuyen a que después de un periodo de "incubación" cada uno exprese sus ideas acerca de lo que considera como sus prioridades básicas y se propicia que cada uno tenga acceso a visualizar lo expresado por los demás y en algunos casos le hace ver el problema desde un punto de vista diferente a su enfoque; pero sin crear conflicto.

Se logra un intercambio abierto de puntos de vista y sentimientos y se logra la cooperación del grupo para llegar a la meta común de determinar la prioridad esencial para el equipo de trabajo y su contribución al logro de la Misión y las Direcciones Estratégicas de la institución.

4.- Fase de Trabajo: Performing

Estructura del Grupo: El grupo se concentra en la tarea que debe desarrollar, ha comenzado a trabajar como equipo.

No se aprecian problemas interpersonales marcados e incluso el grupo en sentido general tiene una orientación marcada hacia la tarea, hay reflexión, flexibilidad y un sentido mayor de pertenencia al equipo y son capaces de "mirarse " por dentro para alcanzar los propósitos. El clima de confianza logrado es tan favorable que permite que los miembros sean capaces de asimilar sin resentimientos los criterios de los demás sobre ellos y verter sin miedo sus consideraciones.

El papel del líder se fortalece, a pesar de que otras figuras aparecen como "positivos" dentro del grupo.

Actividad de Trabajo: Hay un sentimiento fuerte de llegar a las conclusiones definitivas del trabajo, por lo que va a representar para la estabilidad del equipo y su despegue. La solución de problemas se hace de forma cooperativa, se valoran alternativas y el grupo se proyecta con acciones concretas a dar solución a la mejor alternativa seleccionada que da respuesta al problema encontrado.

Se realiza además un Sociograma Hablado para verificar entre otras cosas las relaciones logradas en el grupo después del experimento y de concientizar que se puede criticar sin agredir, los vínculos se hacen más estrechos y se tiene una percepción clara de lo que el grupo opina de cada miembro abiertamente.

ANALISIS CUALITATIVO DE LA VARIABLES ESTUDIADAS

El análisis de los resultados que emprendemos considera tres momentos principales a partir del diseño empleado. Describimos la situación de partida del equipo de dirección en cuanto a las variables estudiadas, caracterizando de esta forma el nivel de partida constatado con la aplicación de las técnicas.

Un segundo momento se refiere a la caracterización del grupo durante la aplicación del Programa de Entrenamiento. Haciendo énfasis particularmente en la estrategia de intervención estructurada en los distintos pasos de la metodología elaborada.

Una vez concluida la aplicación del Programa de control, se evalúa el comportamiento del grupo en función de la variable.

Análisis del nivel de partida del Grupo en cuanto a las variables estudiadas.

- ***Actitud consciente ante los objetivos del Grupo.***

Para evaluar la actitud de los miembros del grupo lo hicimos tomando en cuenta las opiniones de los participantes acerca de lo que consideraban el objetivo principal o la razón de su existencia como equipo de trabajo.

Le pedimos a cada uno de los participantes que formulara por escrito lo que en su opinión constituía el objetivo fundamental de trabajo. Como resultado encontramos formulaciones diferentes pero con un nivel bastante próximo entre una valoración y otra. Todas estas opiniones se registraron en una pancarta y fueron valoradas una por una hasta llegar a una definición, elaborada de conjunto, acerca de lo que constituye el objetivo principal del equipo de trabajo.

Aplicamos esta técnica por un lado para conocer si existe conciencia grupal de la finalidad y por otro para lograr claridad en las metas grupales, como un primer paso para intervenir en los procesos del grupo.

Inicialmente aunque encontramos similitud entre los criterios de cada uno de los miembros del grupo era evidente que nunca antes el grupo había intercambiado acerca de sus finalidades propias.

La actitud de los miembros del grupo puede describirse en este sentido como favorable aunque puede decirse que inicialmente no existe una conciencia grupal con respecto a las metas

• *Comunicación*

Estudiamos el nivel de partida en cuanto a la comunicación encontrando un nivel bajo con respecto a su efectividad desde el punto de vista del funcionamiento grupal .

El comportamiento manifiesto del grupo durante la técnica de Discusión Grupal, en sentido general evidenció las siguientes características:

- No se crea un clima adecuado para la discusión y se pretende pasar directamente al problema.
- No se buscan de manera conjunta las posibles soluciones. Cada miembro del grupo busca de manera independiente y paralelamente un resultado para luego intentar convencer al resto del grupo desde su posición.
- No se analizan los argumentos desde la perspectiva del interlocutor (incapacidad para ponerse en el lugar del otro).
- Se hacen esfuerzos para buscar un acuerdo de grupo pero las estrategias que se siguen no contribuyen a ello.
- No se evalúan con objetividad los argumentos del otro.

- Los argumentos propios no consideran la lógica ajena.
- No se distingue entre las suposiciones o evaluaciones subjetivas de la realidad y la realidad misma.

Estas características del comportamiento durante la discusión grupal registradas durante la primera aplicación ponen de manifiesto las dificultades típicas que caracterizan al grupo desde el punto de vista de la comunicación, evidenciando un bajo nivel de funcionamiento como equipo, ya que sin una adecuada comunicación como fenómeno de grupo es imposible resolver con efectividad problemas complejos que requieren de cooperación. Bajo las condiciones de dificultades de comunicación del grupo se arriba a los acuerdos , como tendencia , por mayoría, sin que se logre el consenso y la implicación necesaria para abordar con éxito la solución práctica del problema.

- ***Orientación hacia las metas sociales comunes***

Inicialmente el grupo aparece orientado hacia las metas sociales comunes, existe un reconocimiento de las mismas ya que previamente el Consejo de Dirección ha trabajado en la Planeación Estratégica permitiendo esta un establecimiento de la razón de la Institución, de sus principales direcciones estratégicas y de los objetivos en el período por lo que en este sentido dificultades se aprecian en cuanto al desconocimiento y al estado de inseguridad acerca de cuál es el camino a seguir , qué hay que hacer para funcionar eficientemente y poder alcanzar estas metas y objetivos sociales propuestos para el período.

El estado inicial de partida con respecto a esta variable es satisfactorio aunque no es óptimo. existe coincidencia entre los miembros del grupo acerca de cuales son sus metas. Sin embargo las

- ***Liderazgo***

Estudiamos el liderazgo como una función del grupo y no con relación a las aptitudes de una persona en particular. Si bien las características del grupo no pueden ser estudiadas independientemente de las de los miembros, también resulta imposible el estudio de la influencia que un miembro ejerce sobre el grupo, independientemente del estudio del resto de los miembros. De manera que enfocamos el liderazgo considerando particularmente como se distribuyen los roles dentro del grupo y las funciones que cada uno asume dentro del mismo. Para ello utilizamos la técnica del cuestionario (Ver anexo 5) que indaga a través de 18 preguntas acerca de los miembros que influyen más en el grupo y cuáles los que menos influyen.

Durante la primera aplicación la mayor parte de las elecciones se concentran en el líder oficial y se aprecia durante los primeros ejercicios que éste asume un rol protagónico dentro del grupo.

- ***Motivación***

Indagamos las motivaciones personales y grupales con respecto a las funciones que desempeñan los miembros dentro del grupo encontramos niveles altos de motivación social, aunque predominan las motivaciones extrínsecas a la propia actividad de dirección.

A la pregunta ¿Qué me motiva a desempeñar con efectividad mi labor de dirección?, encontramos como tendencia las respuestas del tipo siguiente:

- Porque la sociedad requiere que todos cumplamos bien nuestras tareas.
- Porque me siento comprometido con la Institución.
- Porque es mi contribución a la sociedad.

Un bajo porcentaje de la muestra (15%) expresaron en sus respuestas motivaciones personales por la actividad que realizan .Sólo 5 sujetos indicaron que le gustaba resolver tareas de dirección y que estas constituían un reto a sus capacidades.

• *Relaciones Interpersonales*

Estudiamos esta variable mediante un Sociograma Hablado encontrando que las relaciones de simpatía y atracción aparecen concentradas en una parte del grupo así como las de antipatías, se pudo apreciar además que la mayor parte de los miembros del grupo se relaciona con los demás sólo a propósito del trabajo, sin que existan fuertes vínculos fuera de la actividad laboral.

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE CONTROL

- Número de integrantes: El grupo estudiado está compuesto por 13 sujetos, los cuales son un número apropiado para las características del Programa de Entrenamiento a desarrollar, ya que es lo suficientemente grande como para que se reduzcan las tensiones en el grupo y lo suficientemente pequeño para permitir la participación activa de cada uno de los miembros.
- Normas de Grupo: La normas grupales se refieren al sistema de valores que determinan el comportamiento individual específico del grupo. Ellas cumplen la función de eliminar la

inseguridad en el comportamiento y de atenuar los conflictos, en cuanto que regulan el comportamiento de unos miembros con respecto a otros, contribuyendo de esta forma a mantener la unidad interna del grupo.

Frecuentemente las normas que rigen el comportamiento en el grupo no aparecen expresadas explícitamente. Cada miembro del grupo aprende los límites que el grupo establece a su comportamiento gradualmente, a partir de su incorporación al grupo y de la interacción con la totalidad de sus miembros.

En este caso procuramos hacer explícitas las normas del comportamiento estableciendo aquellos requerimientos que el grupo propone y acepta para cada uno de los integrantes del grupo. A partir de ello se obtiene como resultado un listado de lo que cada participante considera debe instituirse en calidad de normas.

Por tratarse de un grupo que tiene una experiencia anterior en cuanto a su existencia, no nos sorprendió que hubiera coincidencia y aceptaciones de las normas que cada uno propuso.

El efecto posterior fue positivo en cuanto a la regulación del comportamiento grupal, beneficiando el desenvolvimiento de cada una de las técnicas aplicadas con posterioridad particularmente aquellas que estaban basadas en la discusión.

- Composición del grupo: El control de esta variable garantiza por un lado la igualdad de posibilidades para cada uno de los miembros en cuanto a la participación activa y a la integración al grupo, por ello es conveniente que el grupo sea homogéneo desde el punto de

vista del nivel profesional y a la experiencia anterior común como integrantes del equipo. Sin embargo los efectos de la dinámica grupal es conveniente a su vez, la heterogeneidad en cuanto a las experiencias personales y profesionales y con relación a las particularidades personales de cada uno. Coincidimos con los criterios de Hoffman (1962) con respecto a las ventajas de los grupos heterogéneos a los efectos de solucionar problemas de carácter creativo.

Consideramos una desventaja la situación del grupo en cuanto a la capacitación en materia de dirección ya que no todos habían recibido con anterioridad preparación en estos temas, situación que ya fue abordada en el Capítulo II. Estas características del grupo en cuanto a su composición son importantes a los efectos de prever las condiciones en que se desarrollará el Programa de Entrenamiento, el cual no ha sido diseñado para principiantes.

- Distribución de los roles en el grupo: Concebimos el rol como la totalidad estructurada de todas las expectativas en cuanto a las tareas, conducta, convicciones, valores e interrelaciones de una persona que ocupa una posición en el grupo y que debe desempeñar una función decisiva. (Hartley , E. L. y Hartley, R. E., 1969, p.342).

Esta definición de rol describe dos aspectos importantes, por una parte las expectativas de los miembros del grupo y la función que tiene quien lo desempeña. Estos roles aparecen durante el proceso de formación del grupo, a partir del establecimiento de la meta común.

En el grupo estudiado se distribuyen los roles, los cuales pueden ser desempeñados alternativamente por diferentes miembros, de acuerdo con las aptitudes de cada uno y con las necesidades del grupo.

Así encontramos aquellos roles cuyas funciones están directamente relacionadas con la meta del grupo que en el estudiado se refiere a las funciones que cada miembro cumple en el ñ no de su cargo y que están matizando permanentemente la interacción. En este sentido procuramos minimizar la influencia de estos roles, acentuando la idea de que durante el entrenamiento, procuraríamos todos participar como personas y no en calidad de responsables de ésta o aquella tarea, ello contribuyó al mismo tiempo a que el liderazgo espontáneo e informal comenzara a manifestarse con mayor fuerza.

Otro tipo de roles son aquellos que estimulan las relaciones interhumanas con vista a mantener la consistencia del grupo. Estos roles en la etapa inicial no preponderaban en el grupo puesto que en el inicio funcionaba con sus estructuras formales, predominando el liderazgo de la autoridad formal, aunque hubo algunas manifestaciones de estímulo a las relaciones en el grupo, éstas sólo comenzaron a tomar fuerza distribuyéndose entre los diferentes miembros cuando se avanzó en las sesiones de trabajo.

En cuanto a aquellos roles referidos a las necesidades del individuo dentro del grupo vimos que no se manifestaron durante la primera sesión de trabajo, puesto que los participantes estaban orientados en sus funciones y en el desempeño de las mismas inhibiendo sus necesidades como personas. Una vez avanzado el entrenamiento y como resultado del clima creado, los participantes comenzaron a manifestarse más en calidad de personas con motivaciones e intereses propios que como dirigentes que participan en una sesión de trabajo. Aunque en opinión Sbandi, P. (1980) este tipo de roles dificulta la dinámica interna del grupo, a nuestro juicio tiene un efecto positivo para

los participantes ya que estos se sienten mucho mejor emocional y afectivamente cuando pueden manifestarse auténticamente lo cual contribuye al desarrollo del grupo como tal.

ANÁLISIS DE LA VARIABLE EFECTIVIDAD GRUPAL ANTES DEL ENTRENAMIENTO

Evaluamos la variable efectividad grupal a través del desempeño del grupo en la solución de tareas conjuntas que requieren de la cooperación. Para ello modelamos situaciones en las que el grupo tiene que resolver determinados problemas de forma conjunta. En este caso utilizamos dos técnicas que aportan informaciones concretas al respecto, ellas son el problema matemático y el ejercicio Gane Cuanto Pueda. En ambas técnicas (como se describe en el Programa de Entrenamiento) indagamos acerca de las estrategias que seguía el grupo en la solución de problemas y el tipo de interacciones que se producían entre los miembros durante este proceso, correlacionando ambos elementos de acuerdo con la tesis teórica que formulamos en relación con la interdependencia que existe entre la efectividad grupal y la variable relacionada con los procesos grupales, particularmente los tipos de interacción predominantes en el grupo.

Aquí encontramos que inicialmente el grupo tiene un nivel de efectividad medio en la solución de problemas con tendencia a ser bajo como resultado de las dificultades que se producen en la efectividad de la interacción. Si bien apreciamos un intento de funcionar como grupo y un esfuerzo por lograrlo durante los ejercicios, el nivel de efectividad alcanzado no era óptimo y al mismo tiempo el proceso de interacción ponía de manifiesto una intención cooperativa pero con ausencia de medios personales, de habilidades para lograrlo. Lo cual es un indicador de que el grupo estudiado no funciona como un equipo eficiente y eficaz y que requiere un Entrenamiento para ello, lo cual da sentido y justifica en la práctica nuestro trabajo.

Criterios de efectividad

Como hemos considerado desde el punto de vista teórico la efectividad grupal en los procesos de grupo, siguiendo este modelo evaluamos el comportamiento del grupo desde el punto de vista de sus aptitudes para el proceso grupal, que se bien no es estudio del nivel de desarrollo del grupo, resulta un indicador importante acerca del estadio en que se encuentra el grupo con respecto a sus posibilidades para la cooperación y la interacción efectiva en el proceso de solución de problemas. Desde este punto de vista consideramos el equipo como un grupo de trabajo desarrollado.

Utilizamos como criterios los elaborados por J.A.Timmons, (1989; p.116). Este autor distingue entre equipos eficaces y equipos ineficaces a partir de 6 criterios básicos los cuales consideramos a partir del punto de vista cualitativo para caracterizar el grupo estudiado antes y después de aplicado el Programa de Entrenamiento.

El primer criterio elaborado se refiere a las Prioridades, los equipos eficaces habitualmente poseen un método y criterios para resolver problemas en un orden y una prioridad determinada, de modo que son conscientes de las limitaciones temporales. El equipo estudiado, inicialmente, muestra inefectividad a la hora de definir las prioridades con respecto a los problemas que tiene que enfrentar en su trabajo. Poseen disposición y energías vitales para resolverlos, pero están tan metidos dentro de los problemas que no establecen las prioridades necesarias para enfrentarlos, de manera tal que todos los problemas tienen la misma importancia y esto hace que el equipo se desgaste física y psíquicamente. El equipo de trabajo es consciente de esta limitación lo cual se refleja en el listado de los problemas que elaboraron.

El clima o el ambiente de trabajo en los equipos eficaces suele ser alentador y de respeto y consideración a la diferencia de opiniones de modo que se convierte en un hábito el discutir razonablemente y en reflexionar de manera conjunta cada problema, se hace evidente en la voluntad de escuchar de sus miembros y la disposición a cambiar de opinión si fuera necesario. En el equipo estudiado esta característica se manifiesta a través del comportamiento de sus miembros los cuales se someten continuamente a la presión del grupo provocando manifestaciones de conformismo, o sea, aceptación de lo que dice la mayor parte del grupo sin cuestionamiento o franca oposición. Existe intención en el grupo de trabajar como equipo y se procura crear un ambiente favorable para ello, pero no sabe por sí mismo utilizar sus propias potencialidades.

Otro criterio se refiere al liderazgo, el equipo eficaz acepta como legítimos a los líderes elegidos, pero no se imponen sus decisiones, el liderazgo para conducir la tarea puede ser compartido. No se pierde tiempo compitiendo por el liderazgo que estará basado en la experiencia y no en la autoridad. En el grupo estudiado el liderazgo inicialmente puede ser considerado como aceptado por todos los miembros y con mucha influencia en ellos, esto hace que se limiten otras manifestaciones de liderazgo natural, situación que va cambiando en la medida que avanzan las sesiones de entrenamiento y en que los participantes toman conciencia de su responsabilidad como equipo de trabajo.

El equipo eficaz pone el énfasis en el desempeño de papeles laborales específicos, pero siempre los miembros procuran lograr el mantenimiento y la cohesión del grupo mediante el buen humor y

el ingenio. En la situación de partida encontramos algunas de las manifestaciones de este tipo aunque tímidamente expresadas dominando apenas un miembro sólo del grupo.

Valorando otro de los criterios que se refiere a la participación y la atención, el equipo eficaz se caracteriza por utilizar todos los recursos del mismo, los miembros prestan suma atención, no interfieren con conversaciones ni con interrupciones marginales, esta últimas son solo de tipo funcional y no se pierde tiempo con aspectos irrelevantes. La discusión normalmente transcurre pacíficamente sin provocar alteraciones de sus miembros.

En el equipo estudiado notamos atención y una participación activa de la mayor parte de los miembros del grupo, sin embargo se producen algunas interrupciones y manifestaciones de dificultad en la interacción.

La resolución de conflicto es otro criterio que en el equipo eficaz se manifiesta como la confrontación abierta de la diferencias de opinión, en cuyo proceso tiende a prevalecer la lógica y la razón, los miembros ponen de manifiesto un comportamiento poco emocional, están dispuestos a debatir las diferencias y los supuestos, muestran una actitud constructiva con respecto al otro.

Inicialmente pudimos percibir la existencia de conflictos subyacentes que el grupo no enfrenta abiertamente, pero que están pesando en la interacción, esta clase de conflicto se refiere a diferencia de percepción de la tarea, de sí mismo y del otro.

***ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO CON RESPECTO A LAS VARIABLES
ESTUDIADAS DURANTE EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.***

Una peculiaridad del Programa de Entrenamiento es la doble dimensión diagnóstica-formativa de las técnicas empleadas. A la vez que diagnosticamos el estado inicial de partida estamos al mismo tiempo interviniendo en los procesos del grupo y cuando estamos interviniendo a través de la estrategia diseñada diagnosticamos el comportamiento del grupo.

El proceso de influencia del Programa de Entrenamiento está estructurado en función del modelo teórico elaborado y el modelo de carácter metodológico del proceso de solución de problemas. De este modo no se trabaja la técnica de solución de problemas como el aprendizaje de ciertos procedimientos sino que en el proceso mismo de su asimilación se interviene y se influye en los aspectos dinámicos de su desarrollo, de manera que se lleva al grupo a un funcionamiento superior y de mayor efectividad y por esta vía logra que funcione como equipo en correspondencia con las metas sociales que justifican la razón de su existencia.

Visto de este modo el programa elaborado no constituye un método aislado de influencia, si no que se inserta como parte del ejercicio de las funciones principales que desarrolla el equipo de trabajo, así consideramos como un punto de partida la Dirección Estratégica que ha venido implementándose en esta Institución, y su aplicación viene a ser una complementación de aquel, como una garantía para que el proceso de planeación estratégica continúe desarrollándose, ya que no concebimos que pueda realizarse esta implantación sin que el órgano principal de dirección funcione eficazmente como equipo.

- ***Actitud consciente ante los objetivos del grupo***

Esta variable ha sido trabajada durante el Entrenamiento en prácticamente todas las sesiones, especialmente cuando se crea una conciencia de la necesidad, en los participantes y en el grupo como totalidad con respecto al funcionamiento en calidad de equipo de modo que se puedan garantizar el cumplimiento de las finalidades sociales para las que ha sido creado el grupo como unidad funcional. Se procura estimular en los participantes el sentido de la responsabilidad hacia los objetivos del grupo.

Si bien es cierto que antes del Programa de Entrenamiento los miembros del grupo tienen sentido de la responsabilidad y de hecho son persona que conocen la repercusión social de su trabajo, no puede afirmarse que exista una conciencia grupal definida y bien estructurada con respecto a las tareas y objetivos del equipo. Nunca antes este Consejo de Dirección había intercambiado criterios acerca del funcionamiento del grupo en calidad de equipo ni sobre las metas que como tal tienen. A pesar que han realizado la planeación estratégica para el período se definieron los objetivos para la Institución y su proyección hacia el futuro, los objetivos del equipo. Con respecto a la eficacia de su funcionamiento no han sido trabajado previamente, a pesar de que todos los miembros tienen opiniones al respecto y expectativas personales.

Cuando se trabaja durante el Entrenamiento en torno a la definición de los problemas del grupo que limitan su efectividad se intenta actualizar la situación de grupo y estimular la conciencia grupal, procurando que el grupo se comunique a propósito de sí mismo, distanciándose de la situación en la que está inmerso para percibirse a sí mismo como equipo, como totalidad.

Este tipo de intervención genera en los participantes una fuerte motivación por lograr un buen funcionamiento que garantice el cumplimiento de las metas sociales generales y favorezca la satisfacción de las necesidades grupales e individuales de sus miembros. De esta forma se están creando condiciones de motivación óptima para la asimilación de las técnicas de solución de problemas.

- ***Comunicación***

Durante las sesiones de trabajo se crearon las condiciones necesarias para perfeccionar la interacción comunicativa entre los miembros del grupo. De forma tal que una situación típicamente inefectiva en cuanto a la comunicación el grupo va adquiriendo comportamientos efectivos regulados por las normas establecidas por el propio grupo, así se actualizan las potencialidades de los miembros del grupo en función de las metas que deben alcanzar de conjunto.

Las dificultades iniciales constatadas fueron superándose gradualmente sobre la base de una fuerte orientación en la tarea que suponía la consideración de la otra persona, de sus puntos de vista y opiniones. Ello contribuyó a crear un clima de trabajo muy favorable en el que el diálogo abierto tomaba cada vez mayor fuerza, contraponiéndose al conformismo y al sometimiento de las ideas de unos, por la imposición de las ideas de los otros.

- ***Orientación hacia las metas sociales comunes***

La actitud de los miembros del grupo se expresa durante el Entrenamiento, de una forma constructiva, se procura buscar la relación entre las finalidades personales con los objetivos sociales más generales de la sociedad y los particulares del grupo. Se intenta ampliar la zona de intereses comunes destacando que cada miembro del Consejo de Dirección desde su función específica contribuye al cumplimiento de una función mas general de grupo, ello asegura la integridad del equipo, su funcionamiento como un todo. Cada una de las actividades y ejercicio del programa está orientado a propiciar el sentido de pertenencia al grupo y la percepción del mismo como totalidad y no como la suma de sus miembros.

Una muestra de surgimiento de esta llamada “conciencia grupal” es la necesidad experimentada por todos de establecer prioridades para poder desarrollar las tareas como equipo, donde las prioridades establecidas puedan contribuir a la finalidad del grupo y no a las metas individuales de cada uno de sus miembros.

-

- ***Liderazgo***

Durante las sesiones de trabajo desarrolladas encontramos una evolución del fenómeno del liderazgo, desde una posición protagónica del líder legítimo, hasta una disolución en el grupo del

liderazgo, dando lugar a que surgieran espontáneamente nuevos líderes dentro del grupo. La actitud positiva del líder oficial hacia la integración del equipo y de su funcionamiento efectivo fue un elemento decisivo para la participación activa de sus miembros. Con ello no se debilitó la influencia del líder principal, sino que se hizo más fuerte en la medida que los participantes apreciaron su capacidad para trabajar en grupo y estimular la cooperación de todos.

- ***Motivación***

Esta variable adquiere particular importancia durante el Entrenamiento ya que contribuye a las finalidades del programa en la medida en que los participantes adquieren conciencia de la necesidad de aprender métodos efectivos de solución de problemas y el enfrentamiento colectivo de los mismos.

El Entrenamiento influye particularmente en la esfera motivacional de cada uno de los miembros del grupo creando una motivación por el trabajo en grupo y en cooperación con los otros.

- ***Relaciones Interpersonales***

Durante el Entrenamiento se estimula y se intensifican las relaciones interpersonales ya que se logra un intercambio activo entre los miembros del grupo y se procura clarificar las motivaciones de cada uno en la relación. Se hacen explícitas las simpatías y las forma en que cada uno percibe al otro y en que es percibido por aquél. Se procura retroalimentación del comportamiento creando un ambiente en el que se abren nuevos canales de comunicación. Se busca además que cada miembro

del grupo sepa que es lo que menos aprecian los demás de él, procurando un regulamiento efectivo del comportamiento y una adecuación a las normas del grupo.

ANALISIS CUALITATIVO DE LA VARIABLE EFECTIVIDAD GRUPAL EN CUANTO A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Durante el Programa de Entrenamiento los participantes no sólo aprenden a utilizar nuevas técnicas de solución de problemas sino que aprenden a trabajar como un grupo a la vez que perfeccionan la dinámica grupal, ello garantiza la efectividad del aprendizaje y la activación de las potencialidades del grupo en función de la aplicación de estas técnicas en el trabajo cotidiano. En las sesiones de trabajo se aprenden las técnicas de solución de problemas cotidiano y se hacen transferencias a los problemas del propio grupo.

ANALISIS DEL NIVEL ALCANZADO POR EL GRUPO AL CONCLUIR EL ENTRENAMIENTO

- ***Actitud consciente ante los objetivos del grupo***

Se pudo constatar que al finalizar el Entrenamiento, los miembros del equipo de dirección mostraron una cohesión que propició que con un análisis lógico y coherente se arribara a la determinación de la situación que bloquea el mejor funcionamiento de ese grupo, así como se observó que se logró concientizar la importancia de ese equipo para el funcionamiento de la organización.

La tendencia es hablar en términos de “nosotros” y no de “ellos” cambiando totalmente con respecto al inicio del Entrenamiento.

- ***Comunicación***

Haciendo un análisis del cambio provocado en esta variable precisamos que:

- Arriban a las posibles soluciones del problema de forma conjunta.
- Las discusiones grupales se llevan a cabo en un clima favorable para el análisis y la interpretación.
- La capacidad de escucha es aún mayor, incluso se aprecia que los argumentos se valoran poniéndose en el lugar del otro.
- Se logran acuerdos de grupo, siguiendo un orden lógico y coherente.
- El intercambio de opiniones es abierto en lo que respecta a los diferentes puntos de vista y a los sentimientos.
- Observamos un cambio en cuanto a la forma de abordar con éxito la solución práctica del problema, logrando consenso en la decisión final y no por mayoría como en el inicio.

- ***Orientación hacia las metas sociales comunes***

Aunque evaluamos esta variable de satisfactoria en el inicio del experimento, consideramos que también se logró una modificación en la misma, ya que vimos como los miembros tuvieron una mayor claridad acerca de la razón de ser de su organización, hacia donde van y que hace falta para llegar a la meta trazada.

Pudimos constatar que el equipo llegó a una definición clara de cuál es la alternativa a trabajar para llegar a solucionar su principal problema y cómo esta se relaciona con la Misión de la organización.

- ***Liderazgo***

Con respecto a esta variable, pudimos observar como al final de nuestro Entrenamiento aparecieron otras figuras como positivas dentro del grupo, además de la del líder principal.

Esta situación lejos de afectar el papel del líder fortalece su papel en el equipo, contribuyendo a una integración positiva entre todos sus miembros y una influencia mayor en el equipo.

- ***Motivación***

Se logró concentrar al grupo en las tareas que deben desarrollar en conjunto contribuyendo a lograr un sentido mayor de pertenencia de cada uno de los miembros al mismo, a ver desde otra óptica cuales son los problemas que afectan el funcionamiento de ese equipo de dirección y que pueden

ser resueltos con la contribución de cada uno de ellos, reforzando que reconozcan el papel que desempeñan en su organización y que de su efectividad en el ejercicio de la dirección, ésta alcanzará las metas propuestas y podrá escalar los escaños superiores a que está comprometida.

Se produjeron varias intervenciones acerca de la necesidad de que el grupo recibiera capacitación en la Ciencia de la Dirección, situación que denota el interés en ese status, pero con una mayor preparación para ejercer sus funciones.

- ***Relaciones Interpersonales***

Describimos como realizamos para evaluar esta variable un Sociograma Hablado que además de que nos brindó información acerca de las relaciones logradas con el experimento, se propició concientizar que se puede criticar sin agredir. Esto se logra particularmente con esta técnica donde cada uno expresa sus opiniones seleccionando positiva o negativamente un miembro del grupo, haciendo críticas constructivas e indicando las causas de la selección ya sea positiva o negativa.

Apreciamos un mayor sentido de afecto por los miembros y de como buscaban que además de que se mejoraran las relaciones formales de trabajo, se hicieran actividades de índole informal con el acompañamiento de los familiares para conocerse aún más y estrechar los vínculos entre ellos.

Se observa un mayor sentimiento de afecto y de apoyo, así como las relaciones son camaraderiles. No observamos resentimientos marcados en los elegidos en un sentido negativo para las diferentes situaciones del Sociograma Hablado.

ANALISIS DE LA VARIABLE EFECTIVIDAD GRUPAL EN EL PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

A los efectos de comparar al grupo experimental consigo mismo utilizamos el criterio de jueces estableciendo una evaluación grupal antes y después con respecto a la variable estudiada. El resultado de la comparación apunta hacia un cambio positivo del grupo con respecto al dominio de las técnicas de solución de problemas, así como un funcionamiento efectivo en calidad de equipo de trabajo.

Los indicadores que utilizan los jueces son los siguientes:

Para evaluar la efectividad grupal en la solución de problemas

- Diferenciación del problema de la situación problemática.
- Identificación del problema.
- Formulación del problema.
- Actitud hacia la búsqueda conjunta de alternativas de solución.

- Determinación de la mejor alternativa de acuerdo al criterio del grupo.

Para evaluar el funcionamiento como equipo de trabajo

- Comunicación efectiva entre los miembros.
- Clima cooperativo .
- Líder integrado a la estructura grupal.
- Relaciones interpersonales.
- Participación activa de los miembros.
- Respeto a las normas de grupo .
- Reconocimiento de las metas grupales.

El procedimiento utilizado por los jueces consiste en evaluar cada uno de los indicadores en una escala de uno a cuatro, donde uno representa en valor más bajo y cuatro el valor óptimo. A partir de ello se promedian las evaluaciones por cada una de los jueces obteniendo el nivel en que se encuentra el grupo con respecto a la variable estudiada.

Las calificaciones realizadas por cada uno de los tres jueces indican una tendencia positiva del cambio con respecto al grupo.

CONTROL DEL EFECTO

El control del efecto posterior al programa de Entrenamiento está previsto en el programa de manera que pueda comprobarse las posibilidades del método par que sea transferido a las condiciones de la actividad práctica del equipo de trabajo.

Una condición para ello está dada en el entrenador que es a su vez miembro del grupo.

Durante la retroalimentación final se les pidió a los participantes que evaluaran las posibilidades de aplicar lo aprendido en el trabajo cotidiano y éstos confirmaron la utilidad y las posibilidades de generalización del método.

Al mismo tiempo de la aplicación del método de la solución de problema se derivaron un conjunto de recomendaciones que el equipo de trabajo deberá incluir en un plan de acción, el cual será evaluado durante un próximo encuentro para evaluar la efectividad del mismo.

CONCLUSIONES

A partir del análisis de los resultados reflejados en este capítulo podemos concluir que el objetivo de la investigación se satisface al resultar efectivo el Programa de Entrenamiento elaborado y con él el modelo de Intervención propuesto el cual garantiza un aprendizaje efectivo del método de solución de problemas.

Desde este punto de vista los resultados del grupo son superiores en cuanto a los indicadores señalados que describen la efectividad en la solución de problemas a la vez que son cualitativamente superiores con respecto al nivel de desarrollo del grupo en las variables relativas al proceso grupal.

CONCLUSIONES;Error! Marcador no definido.

GENERALES

- 1.-El Programa de Entrenamiento elaborado y con él el procedimiento de intervención grupal resultó efectivo ya que al concluir el entrenamiento el Equipo de Dirección mostró diferencias cualitativamente superiores con respecto a sí mismo en cuanto a la solución de problemas que exigen de la cooperación.

2. -El Programa de Entrenamiento elaborado es efectivo por cuanto permite desarrollar las potencialidades de un Equipo de Dirección para solucionar problemas que requieran de la cooperación.

3. -El proceso de solución de problemas y la calidad con que este es enfrentado por el Equipo de Trabajo es un criterio esencial y válido de efectividad grupal.

- 4.-La efectividad del Grupo de Trabajo depende en gran medida de las particularidades del desarrollo de los procesos dentro del grupo.

5. -El modelo de intervención en los procesos de grupo resulta válido a los efectos de promover un aprendizaje activo del método de solución de problemas y al desarrollo del grupo.

BIBLIOGRAFIA ;Error! Marcador no definido.

1. -Andreiva G. M. (1984). Psicología Social, Editorial Vneshtorgizdat, Moscú, URSS.
2. -Austin Nancy y Col. (1987). Pasión por la Excelencia. Características diferenciales de las Empresas Líderes, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
3. -Bennis, W. (1966). Changing Organizations, Editorial Mc Graw Hill, New York, U.S.A.
4. -Bejterev, V. M. y Lange, M. V. (1925). Los datos del experimento en el campo de la Reflexología de Colectivo. En Novedades de la Reflexología y Fisiología del Sistema Nervioso, Moscú, URSS.
5. -Borgatta, E. F. y Bales, R. F. (1966). Size of groups as a factor in the interaction profile, en Hare Borgatta; Bales (dir).
6. -Carnota, O. (1991). Cuando el tiempo no alcanza, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
7. -Cartwright, D. y Zander, A. (1968). Group dynamics-Research and Theory, Londres.
8. -Casey, Tom y Col, (1994). Equipos Ejecutivos de Alto Desempeño, Revista Líneas, Venezuela, n 52 (segunda etapa).
9. -Cattrell, N. B y otros, (1968). Journal y Personality and Social Psychology, Vol. 9.
10. -Cloke, K. y Col. (1996). Manual para el Cambio Organizacional Editado por Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, Cuba.
11. - Cooley, C. H. (1909). Social Organization, Nueva York, E.Unidos de América.
12. -Cuesta Santos, A. (1990). Organización del Trabajo y Psicología Social, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
13. - Chibás Ortiz, Felipe, (1992). Creatividad + Dinámica de Grupo = Eureka, Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
14. -Chibás Ortiz Felipe, (1992). En torno a la Creatividad y la Dinámica Grupal, Editorial Academia, La Habana, Cuba.
15. -Deutsch, M. (1969). Human Relation.
16. -Fernández Romero, A. y Col, (1995). Técnicas de Gestión Empresarial, Editado por Escuela Superior de Cajas de Ahorros, Madrid, España.

17. -Foulkes, S. H., y Col, (1965). Group psychotherapy, Editorial Penguin Books, Baltimore.
18. -Fuentes, M., (1993). Psicología Social del Grupo, Editorial Ducera S.A. , México, D.F.
19. - García Salvador y Col, (1992). Gestión del Cambio. Seminario: Formación de Directivos en Gestión Empresarial, Barcelona, España.
20. -García Gómez, J. Aspectos sobre los Métodos de Trabajo en Grupos y el Proceso de Dirección, Documento editado por Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
21. -González Ibarra, M. L. (1966). Entrenamiento Sociopsicológico para evaluar la competencia comunicativa en dirigentes, Universidad Central, Santa Clara, Cuba.
22. -González Núñez, J. y otros, (1987). Dinámicas de Grupos, Editorial Concepto, S.A., México, D.F.
23. -Hartley, E. L. y Hartley, R. E. (1969). Readings in Psychology, Editorial Crowel, Nueva York.U.S.A.
24. -Hewstone M, y Col, (1994). Dirección y Coordinación. Introducción a la Psicología Social. Una perspectiva europea, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España.
25. - Hoffman, Ch. Y Hendrick, H. (1962). Problem Solving in Differentsized.
26. - Homans, G. C. (1968). El individuo y el Grupo, Editorial Eudeba, Buenos Aires, Argentina.
27. -Keith Davis y Col, (1992). Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional, Editorial Mc Graw Hill, México, 8va Edición.
28. -Kelley, H. H. y Thibont, J. (1969). Group Problem Solving, Editorial Mass Adison-Wesley, U.S.A.
29. -Lenz, M. (1982). En Programa de Entrenamiento para la flexibilidad del pensamiento creativo. Editorial Karl Marx, Alemania.
30. -Liket, R. (1979). Nuevos patrones de administración. En V. H. Vrom, Motivación y Alta Dirección, Editorial Trillas, México, D. F.
31. -Mace, Myles L., (1990). Promoción y Formación de Ejecutivos, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
32. -Marriot. (1949). Size of Working Groups and Cutput, Londres.
33. -Michael Stephen R. y Col, (1983). Técnicas para el Cambio Organizacional, Editorial Libros Mc Graw-Hill, Edo de México, México.

34. -Montero Hernández, M., y Col, (1990). Comité de Soluciones, Editorial Empresa Nacional de Producción del Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba.
35. -Morre, W. (1927). Die Richtinier der Leistungs. En Industrielle Psychotechnic.
36. -Newcomb, T. M., (1959). Psicología Social, Meinsenheim-Glau.
37. -Pallán Figueroa, C. y Col, (1995). (Ed), Editorial Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, México, D.F.
38. -Pelz, M. (1956). Some Factors Related to the Performance in Research Organization.
39. -Predchevni, G. P. y Col. (1986). La Comunicación. En M. Hewstone, Editorial Ariel S. A. Barcelona España.
40. -Petrovski, A., (1986). Teoría Psicológica del Colectivo, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
41. -Petrovski, A.V., (1979). Psicología General, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.
42. -Ponomariov, Ya. A., (1989). Papel de la Comunicación directa en la solución de tareas que requieren de un enfoque creador. En B.F. Lomo, El Problema de la Comunicación en la Psicología, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
43. -Sargent, S.S. y Williamson, R.C. (1966). Social Psychology, NW York, U.S.A.
44. -Schmidt, J. (1985). Programa de Entrenamiento para la flexibilidad del pensamiento como componente de la actividad creativa, Editorial Karl Marx, University Leipzig, Alemania.
45. -Shein, E. H. (1972). Psicología de la Organización Editorial Prentice Hall International, España.
46. -Sherkovin, Yu.A. (1985). Fundamentos de la Psicología Social y de la Propaganda, Editorial Progreso, Moscú.
47. -Slater, P. E., (1968). Constrasting correlates of group size, en "Sociometry" No.21, pgnas.129-139. Shein, E.H. (1972). Psicología de la Organización, Editorial Prentice Hall International, España.
48. -Shorojov, E. (1977). Metodología y métodos de la Psicología Social, Editorial Nauka, Moscú, URSS.
49. -Sbandi, Pio, (1980). Psicología de Grupos, Barcelona, España.
50. -Vorwerg, M. y Col (1982). Psicología Social Marxista, Editorial Política, La Habana, Cuba.

51.-Wokkie, R.(1973). The Reative Productivity of Cooperation and Competition, Editorial Prenticel Hall International, España.

ANEXOS.

ANEXO 1

EJERCICIO ¡GANE CUANTO PUEDA!

INSTRUCCIONES PARA EL JUEGO :

Usted forma parte de un grupo de 8 personas que trabajan por parejas.

En cada ronda cada pareja debe elegir el color “rojo” o “negro”.

En cada elección se ganan o pierden puntos. La cuantía de la puntuación ganada o pedida no sólo depende de la elección de la pareja que elige sino también de lo que hayan elegido las otras parejas, como aparece en el siguiente cuadro:

POSIBLE PUNTUACIÓN PARA CADA RONDA

POSIBLES ELECCIONES	PUNTUACION POR PAREJAS
4 “negros”	Cada pareja pierde un punto
3 “negros” 1 “rojo”	Cada pareja que escoge negro gana un punto, la pareja que escoge “rojo” pierde tres puntos
2 “negros” 2 “rojos”	Cada pareja que escoge “negro” gana 2 puntos, cada pareja que escoge “rojo” pierde 2 puntos.
1 “negro” 3 “rojos”	La pareja que escoge “negro” gana 3 puntos, cada pareja que escoge “rojo” pierde 1 punto.

4 “rojos”	Cada pareja gana 1 punto.
-----------	---------------------------

HOJA DE ANOTACION DEL ANEXO 1

RONDA	TIEMPO	CONSULTAR	DECISION	PUNTOS(+/-)	ACUMULADO
1	1 min	Con el colega			
2	1 min	Con el colega			
3	1 min	Con el colega			
4	1 min	Con el colega			
5 ¡Ronda Especial!	3 min	Con el grupo			
	1 min	Con el colega			
6	1 min	Con el colega			
7	1 min	Con el colega			
8 ¡Ronda especial !	3 min	Con el grupo			
	1 min	Con el colega			
9	1 min	Con el colega			
10 ¡Ronda Especial!	3 min	Con el grupo			
	1 min	Con el colega			
TOTAL DE PUNTOS					

ANEXO 2;Error! Marcador no definido.

PROBLEMA MATEMATICO:

Un hombre compró un caballo en 600 pesos. Lo vende en 700 pesos.

Un año más tarde compra el mismo caballo en 800 pesos. Luego lo vende en 900 pesos.

¿Cuántos pesos ganó el hombre?

ANEXO 3

NORMAS DEL GRUPO

- 1.- Saber escuchar y respetar el criterio de los demás.
- 2.- Dar opiniones concretas, precisas, sin rodeos ni repeticiones.
- 3.- A partir de una buena conducción y un clima y ambiente agradable lograr una buena comunicación.
- 4.- Aunque existan diferentes criterios, todos apoyarán lo que el grupo acuerde.
- 5.- Que cada cual se ponga en el lugar del otro.
- 6.- Activar el grupo cuando sea necesario.
- 7.- Manejar alternativas de solución.
- 8.- Llevar al grupo lo que realmente requiera Trabajo en Grupo.
- 9.- Positividad en la comunicación (ser constructivo).
- 10.-Asumir diferentes roles de acuerdo a las aptitudes y características personales.
- 11.-Buscar el lugar y la hora adecuada para reunirnos.
- 12.-Que en las sesiones de Trabajo en Grupo participen aquellos que deben estar.
- 13.-Garantizar que no se trasladen o "filtren" las particularidades de las discusiones. "DISCRECION".
- 14.-Hacer respetar el Trabajo en Grupo.
- 15.-Conocer con antelación la agenda de trabajo (¿sobre qué se va a trabajar? , ¿que tiempo se empleará para cada aspecto?).
- 16.-Establecer horarios de receso y merienda.
- 17.-Considerar la curva de rendimiento medio para establecer el orden del día (prioridad de análisis para las tareas a discutir).
- 18.-Planificar actividades informales (festivas) y siempre que sea posible con la pareja.
- 19.-Que todas las opiniones y puntos de vista se expresen y se defiendan con sinceridad.

ANEXO 4

METAS DEL GRUPO

- 1.- Unir todas las fuerzas en un mismo sentido.
- 2.- Unirnos para resolver los problemas de la Sede.
- 3.- Conducir los diferentes aspectos del funcionamiento de la Sede.
- 4.- Utilizar capacidad intelectual para solucionar problemas.
- 5.- Mayor comunicación.
- 6.- Dirigir a los estudiantes y trabajadores a los objetivos propuestos para convertirnos en Centro Universitario.
- 7.- Contar con un Claustro de Excelencia.
- 8.- Encontrar la primera prioridad de trabajo.
- 9.- Unir fuerzas para mejorar el Trabajo Político Ideológico.
- 10.-Unidad y cooperación entre el grupo para definir prioridades.
- 11.-Aunar voluntades para enfrentar lo que tenemos y debemos hacer.
- 12.-Trazar políticas y controlarlas en las Facultades.
- 13.-Capacidad para definir las dificultades y lograr que todo salga bien.

ANEXO 5
INSTRUCCIONES

Después de concluida esta primera sesión de trabajo, solicitamos que de respuesta a las siguientes interrogantes con la veracidad a que nos tiene acostumbrado.

- 1- ¿Quiénes son los dos que más fácilmente pueden influir en las opiniones de los demás?
- 2- ¿Quiénes son los dos que menos pueden influir en las opiniones de los demás?
- 3- A lo largo de la sesión ¿Quiénes son los que más se contradijeron?
- 4- ¿Quiénes son los dos que gozaban de más consideración ante todo el grupo?
- 5- ¿Quiénes son los dos, de entre los miembros del grupo, que se mostraban más pronto a salir en defensa de sus colegas que se vieran atacados?
- 6- ¿Quiénes son los dos que más empeño pusieron en salir a primer plano?
- 7- ¿Quiénes son los dos que más tendencias manifestaban a poner sus intereses por encima del grupo?
- 8- ¿Quiénes son los dos que más tendencias manifestaron a poner los intereses del grupo por encima de los suyos propios?
- 9- ¿Quiénes son los dos que más tendencias manifestaban a derivar a temas que no tenían relación directa con el tema tratado?
- 10- ¿Quiénes son los dos que más empeño pusieron en sacar a flote los trabajos propuestos?
- 11- ¿Quiénes son los dos que más empeño pusieron en descartar los conflictos que surgieron?
- 12- ¿Quiénes son los dos que más se retraían de la discusión en los momentos en que las divergencias se hacían más acusadas?
- 13- ¿Quiénes son los dos que más se esforzaron por allanar las divergencias que surgían?
- 14- ¿Quiénes son los dos que más se esforzaron porque la atmósfera del grupo fuera cordial y serena?
- 15- ¿Quiénes fueron los dos rivales más encarnizados en lo que se refiere al poder e influencia en el seno del grupo?
- 16- ¿Quiénes son los dos que más se esforzaron porque la discusión siguiera provechosamente su curso?
- 17- ¿A qué dos escogería usted para colaborar en algún proyecto?

18- ¿Quiénes son los dos con quiénes menos habla usted ordinariamente?

ANEXO 6

Este ejercicio consiste en expresar al grupo lo siguiente;

Yo tengo un tío caprichoso que todo lo que hace o dice tiene que empezar con...

se selecciona una letra determinada y se le realizan diferentes preguntas acerca de lo que puede decir, hacer o situaciones de su vida personal para que los participantes den respuesta utilizando como primera palabra la letra seleccionada.

ANEXO 7

Resultados en orden jerárquico determinados por el grupo ante la pregunta:

¿Qué le falta al grupo para alcanzar sus metas principales?

- 1- Definir las prioridades.
- 2- Capacitación del Consejo de Dirección.
- 3- Cohesión y comunicación.
- 4- Estabilizar los miembros del grupo.
- 5- Disciplina y control.
- 6- Falta de comunicación con las masas.
- 7- Definición de funciones (organización y delimitación).
- 8- Trabajar en un mismo sentido.
- 9- Falta de cohesión y dirección única de todas las organizaciones de la Sede y la Institución.
- 10- Sentido de pertenencia al grupo.
- 11- Influir en el sentido de pertenencia al Claustro.
- 12- Saber delegar y qué delegar.

Nota: Este orden se determinó aplicando una variante de la técnica de Grupos Nominales y realizando una votación ponderada con una escala de 10 a 1.

ANEXO 8

MISION DE LA SEDE

Formar integralmente profesionales en las carreras de Cultura Física, Contabilidad y Finanzas y Agronomía, garantizar la culminación de estudios en la carrera de Veterinaria, Industrial y Derecho, la práctica laboral de espirituanos que estudian en otros Centros de Educación Superior y la superación de técnicos, dirigentes y sus reservas, la superación postgraduada, el ascendente avance de la investigación científica en las actividades agropecuarias, azucareras y sus derivados, turismo, ciencias sociales, deporte, industria y energía, acorde con las necesidades nacionales y territoriales, la promoción de la vida socioeconómica cultural de la sociedad; todo ello con un marco de racionalidad y con un enfoque activo del desarrollo económico.

ANEXO 9

Resultados obtenidos ante la pregunta realizada:

¿Qué tenemos que hacer para lograr las metas (Direcciones Estratégicas) de la Sede?

- Fortalecer el trabajo de los organismos.
- Preparar mejor a los profesores.
- Relaciones con otros CES del país y del exterior.