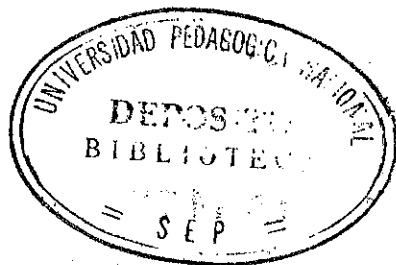


SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD 141 GUADALAJARA



UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA  
NACIONAL



27 ENE. 1999

DESARROLLO DE HABILIDADES DE TRABAJO EN GRUPO

---

PROPUESTA PEGAGOGICA  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN EDUCACION  
P R E E S C O L A R  
P R E S E N T A  
ROSA MARIA MUÑOZ GONZALEZ  
GUADALAJARA, JAL. NOVIEMBRE DE 1998

---



14-IX-99  
mEEg

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

GUADALAJARA, JAL. 13 DE OCTUBRE DE 1998

C. PROFR. (A) ROSA MARIA MUÑOZ GONZALEZ  
PRESENTE

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, intitulado: "DESARROLLO DE HABILIDADES DEL TRABAJO EN GRUPO"

\_\_\_\_\_, opción PROPUESTA PEDAGOGICA, a propuesta del asesor pedagógico C. PROFRA. CLEMENCIA ISAURA CASTILLO PEREZ; manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará, al solicitar su examen profesional.

A T E N T A M E N T E  
" EDUCAR PARA TRANSFORMAR "

*Fofelia Morales Ortiz*  
FOFELIA MORALES ORTIZ

PRESIDENTE DE LA COMISION DE EXAMENES  
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 141 GUADALAJARA

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
DEL ESTADO DE JALISCO  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA  
NACIONAL UNIDAD No. 141  
GUADALAJARA

c.c.p. Departamento de Titulación de LEPEP

A mis hijas: Ameyalli e Itzayana.

Por darme su alegría, comprensión y cariño.

Para Mario: Por compartir sus experiencias y conocimiento.

Mi cariño.

A Isaura: Por apoyar la búsqueda en el camino del conocimiento, mi afecto y gratitud.

Para Paulina: Por su valioso apoyo, Gracias.

**Y al que crea en el compromiso con el otro.**

## TABLA DE CONTENIDOS

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCION.....   | 1  |
| Capítulo I  |    |
| 1.1 Concepción de mi práctica .....                       | 3  |
| 1.1.1 ¿Qué es Educación Inicial? .....                    | 5  |
| 1.1.2 Educación Inicial en México .....                   | 6  |
| 1.1.3 Estructura Curricular del Programa .....            | 9  |
| 1.1.4 Delimitación del Programa .....                     | 10 |
| 1.1.5 Análisis de la Problemática Docente .....           | 14 |
| 1.2 Justificación .....                                   | 26 |
| 1.3 Objetivos .....                                       | 27 |
| Capítulo II   |    |
| 2.1 Definición de Grupo .....                             | 28 |
| 2.2 Las relaciones interpersonales en<br>Los grupos ..... | 36 |
| 2.3 Función de liderazgo en el grupo .....                | 40 |
| Capítulo III  |    |
| Propuesta Pedagógica                                      |    |
| 3.1 Desarrollo Organizacional Educativo.....              | 44 |
| 3.1.1 Caracterización .....                               | 45 |
| 3.1.2 Aplicación .....                                    | 48 |
| 3.1.3 Acciones .....                                      | 50 |
| 3.1.3.1 Primera Fase .....                                | 51 |
| 3.1.3.1.1 Recursos Desiguales .....                       | 51 |
| 3.1.3.1.2 Ventana de Johari .....                         | 56 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.1.3.1.3 Ronda de la Sinceridad.....           | 61  |
| 3.1.3.1.4 Dar y recibir ayuda.....              | 65  |
| 3.1.3.1.5 Dentro y fuera .....                  | 72  |
| 3.1.3.2 Segunda Fase:<br>Concientización .....  | 75  |
| 3.1.3.2.1 Sociodrama .....                      | 76  |
| 3.1.3.2.2 Parábola y Monumento ..               | 79  |
| 3.1.3.2.3 Concordar y Discordar ....            | 82  |
| 3.1.3.2.4 Técnica del Riesgo .....              | 85  |
| 3.1.3.3 Tercera Fase<br>Trabajo en Grupo .....  | 88  |
| 3.1.3.3.1 Laboratorio de Autoridad ..           | 89  |
| 3.1.3.3.2 Torres .....                          | 99  |
| 3.1.3.3.3 Supervivencia en<br>El desierto ..... | 101 |
| 3.1.3.3.4 Miremos más allá .....                | 103 |
| 3.2 Evaluación .....                            | 106 |
| Conclusiones .....                              | 110 |
| Bibliografía .....                              | 112 |
| ANEXOS  |     |

**DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE TRABAJO EN  
GRUPO**

## INTRODUCCION

La vida en grupo se descubre y queda a la vista de todo aquel que se pregunta:

¿Qué sucede en el grupo?

¿Qué seres humanos se forman?

¿Qué proporciona el grupo al sujeto?

En los grupos las características varían y el objetivo común los une cuando se tiene el funcionamiento de una labor. Entonces, ¿Qué sucede hacia el interior de nuestras comunidades educativas?

En nuestras escuelas se sabe poco no se analiza, ni mucho menos se llevan a cabo proyectos que promuevan la solidez de los pequeños grupos, sus relaciones, sus comunicaciones y el trabajo en equipo, a pesar de las reformas educativas, que no han tocado, a los miembros del grupo y de las Organizaciones en su rol frente al mismo ni a las formas de pensar en el mismo.

Este trabajo es un punto de partida y un primer intento para mejorar las relaciones, interacciones y comunicación en el pequeño grupo.

Es por eso que el desarrollo organizacional educativo promueve esa parte sustancial del trabajo en el CENDI.

Esta propuesta se inspira en mi propio trabajo como Jefe del Area Pedagógica, además de ser una propuesta educativa de integración, comunicación y trabajo en grupo. Es una estrategia fundamental que posibilita la optimización del servicio que se presta, crecimiento individual y proyección social.

Por lo tanto, la realización eficiente del proyecto puede darle un nuevo sentido al grupo y por tanto al concepto de escuela.

Además tiene como objetivo optimizar las interacciones sociales en el CENDI, para ello inicio el develamiento del escenario, para identificar mis acciones y la de los demás.

En un segundo capítulo explico algunos elementos que se dan el grupo, sus relaciones, interacciones, el papel de liderazgo a la luz de varios teóricos en la materia.

En el tercer capítulo propongo el desarrollo de habilidades para el trabajo en grupo de acuerdo a la propuesta del desarrollo institucional educativo, talleres de desarrollo interpersonal a través de tres fases: La comunicación, La Concientización y el Trabajo en Grupo, sin que por ello sean exhaustivas las técnicas que se proponen en el mismo.



**Haz que tu vida sea/campana que repique,  
o surco en que florezca y fructifique  
el árbol luminoso de la idea.**

**Alza tu voz sobre la voz sin nombre  
de todos los demás  
y haz que se vea junto al poeta,  
el hombre.**

**Llena todo tu espíritu de lumbre;  
busca el empinamiento de la cumbre  
y si el sostén nudoso de tu báculo  
ofrece algún obstáculo a tu intento,  
¡ sacude el ala del atrevimiento,  
ante el atrevimiento del obstáculo !**

**Nicolás Guillen**

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 CONCEPCIÓN DE MI PRÁCTICA DOCENTE

Soy egresada de la Escuela Normal de Jalisco, como profesora de Educación Primaria en 1986, sin embargo inicio mi práctica docente en el nivel de preescolar y esto se debe a que en ese entonces, no hubo plazas para trabajar en el área rural en escuelas primarias y el Gobierno Federal, ante la necesidad de expansión de la educación preescolar, promovió la incorporación de Profesoras de Primaria a ese nivel educativo.

Las experiencias vividas durante esos dos años me permitieron por un lado, valorar mis límites y las dificultades del manejo del programa de preescolar, así como desarrollar el gusto por trabajar con niños pequeños.

La idea de trabajar en la ciudad, y de estar en contacto con la actualización docente, así como motivos familiares me indujeron a conseguir trabajar en Educación Inicial, precisamente fue en CENDI No. 1, en el que he laborado durante los últimos nueve años; he de decir que, el CENDI (Centro de Desarrollo Infantil) en el que trabajo se encuentra ubicado en Av. Central 615 en Residencial Poniente en Zapopan, anexo a la Secretaría de Educación.

Este Centro tiene 15 años de antigüedad y cuenta actualmente con tres áreas: Lactantes, Maternales y Preescolar, se atienden en total 270 niños y el personal con que se cuenta es de 72 trabajadores, entre Educadoras, Puericultistas Auxiliares, Cocineras, Intendentes, Psicólogos, Trabajadora Social; Area Médica, Doctora, Enfermeras, Nutriologo; Area de Pedagogía, Secretarias, Contralor, Almacenista y Directivo.

En el CENDI, se atienden niños de Educación Inicial, desde 45 días de nacidos a 17 meses aproximadamente en el Area de Lactantes. De 1 año 7 meses hasta 3 años 11 meses en el Area de Maternales y de 4 a 6 años Preescolares. En Preescolar los niños, cuyas edades oscilan entre 4 y 6 años presentan características muy comunes entre sí: son morenos claros en su mayoría, pelo negro y facciones regulares y todos con un promedio normal de desarrollo físico, social e intelectual, ya que para ingresar al CENDI pasan por revisión médica, en donde se piden antecedentes clínicos tanto de los padres como del niño, llevándose control por medio de una ficha en el Area Trabajo Social, se orienta al padre por parte del Area de Pedagogía y la de Psicología, en donde son entrevistados.

Los padres de familia, en su gran mayoría, viven en lugares lejanos tales como Tlaquepaque, Tonalá, el Centro de Guadalajara, Miravalle, Normal, Estadio. Esta circunstancia provoca que el niño tome siesta, sobre todo en lactantes y maternal ya que las labores para el niño inician en su casa desde las 6:30 a.m. aún cuando la entrada al CENDI es a las 7:30 a.m.

Los niños que ingresan desde las 7:30 a.m. son hijos de maestros que laboran en escuelas cercanas al CENDI y son 70 de los 260 niños inscritos en el plantel. Los papás de

los otros 190 niños que están en CENDI, laboran en la Secretaría de Educación, precisamente anexa al plantel, es por ello que el servicio que se presta en este CENDI es prioritario para madres que laboran en esta Institución en puestos que van desde Jefes de Departamento hasta intendentes, secretarías o maestras.

El niño en su estancia en CENDI recibe de la educadora el estímulo para que, a través de la acción, encuentre nuevos juegos educativos que le van a permitir un desarrollo del área psicomotriz, afectivo, social y cognoscitiva, es por ello que la Educación Inicial constituye un antecedente para el nivel de preescolar y primaria. La labor de la educadora inicial significa el atender con dignidad y respeto al niño, apoyarlo y ayudarlo en los cambios que sufre a lo largo de su desarrollo y es a través del juego en donde se propician los primeros hábitos alimenticios y de higiene, desarrollan su autonomía, su creatividad y pensamiento.

#### 1.1.1 ¿QUÉ ES LA EDUCACION INICIAL?

La educación inicial se considera como un nivel previo a la enseñanza preescolar, sus objetivos son una base para esta última, está vinculada con la educación de adultos en el sentido de que requiere al mismo tiempo, educar a los padres de familia para ayudar a los niños en su proceso de desarrollo.

La educación inicial en cada país, de acuerdo al grado de avance, brinda diferentes alternativas de educación, sean sistemas formales o institucionalizados como guarderías

infantiles, jardines de niños, centros de desarrollo infantil o sistemas no escolarizados, autosugestivos, y de desarrollo comunitario y familiar llamadas casas de cuidado diario.

### 1.1.2 LA EDUCACIÓN INICIAL EN MÉXICO

Haciendo un poco de historia a cerca de lo que conocemos actualmente como Centro de Desarrollo Infantil según la S.E.P.,<sup>1</sup> tenemos que el primer establecimiento de este tipo del cual se tiene noticia en México, funcionó en las instalaciones del mercado del volador en 1837. Se adaptó un local para que los niños tuvieran un sitio donde jugar, en tanto sus madres trabajaban.

Después pasa a crearse diferentes instancias con diversas denominaciones: Casa de Asilo de la Infancia, Casa Amiga de la Obrera y Asociación Nacional de Protección a la Infancia que en 1937 nombraban Guardería Infantil, todas con el objetivo de atender al niño mientras la madre trabajaba. De esta manera se instalan diferentes instancias del sector público y privado.

En 1959. adquiere carácter Institucional los aspectos relacionados con maternidad, lactancia y servicios de guardería infantil.

---

<sup>1</sup> S.E.P. Programa de educación inicial , Magma Paper, México 1991.

En 1971, la Dirección General de Educación Preescolar asesora a las guarderías, se empieza a contar con un equipo técnico y programas encaminados a normar el desarrollo de las áreas técnicas.

En 1976, con el Lic. Porfirio Muñoz Ledo, secretario de Educación Pública, cambia la denominación de Guardería a centro de Desarrollo Infantil (CENDI), debido al nuevo enfoque que se le da: el de brindar educación integral al niño, que incluye atención nutricional, asistencia y estimulación para su desarrollo físico, cognitivo y afectivo social.

En 1979, la Escuela de Auxiliares Educativas de Guarderías, dependiente de la Secretaría del Trabajo, cambia su nombre por el de Escuela para Asistentes Educativas y se implementa un nuevo plan de estudios.

En 1990, se crea la Dirección de Educación Inicial en la Secretaría de Educación siendo ésta, una dependencia de Educación Elemental.

Este nivel proporciona en la actualidad servicios de educación inicial en dos modalidades, la escolarizada y no escolarizada. Esta última a través de padres de familia y miembros de la comunidad. En la actualidad, en Educación Inicial, se atiende a 400,000 niños aproximadamente en sus dos modalidades.

En Jalisco, y en la modalidad escolarizada (CENDI), cuenta con 7 Centros de Desarrollo Infantil en el subsistema federalizado: 3 en Guadalajara, 1 en Cd. Guzmán, 1 en Lagos de Moreno, 1 en Autlán y 1 en Puerto Vallarta.

Estos centros de Desarrollo Infantil tienen como objetivo general:

Promover el desarrollo personal del niño a través de situaciones y oportunidades que le permitan ampliar y consolidar su estructura mental, lenguaje, psicomotricidad y afectividad

- Contribuir al conocimiento y manejo de la interacción social del niño, estimulándolo para participar en acciones de integración y mejoramiento en la familia, la comunidad y la escuela.
  
- Estimular la curiosidad del niño, iniciarlo en el conocimiento de la naturaleza.
  
- Enriquecer las prácticas de cuidados y atención a los niños menores de cuatro años por parte de los padres de familia y grupos sociales donde conviven los menores.
  
- La Educación Inicial se imparte a través de la aplicación del programa educativo y se dirige a los niños de 0 a 6 años, y en su estructura curricular marca lo siguiente:

### 1.1.3 ESTRUCTURA CURRICULAR DEL PROGRAMA

#### MARCO CONCEPTUAL

#### MARCO CURRICULAR

#### MARCO OPERATIVO

|                                       |   | FUNDAMENTOS  | TEMAS                     | CONTENIDOS   | EJES                                     | MODALIDAD ESCOLARIZADA    |            |              |
|---------------------------------------|---|--|---------------------------|--|--|---------------------------|------------|--------------|
| PROGRAMA DE<br>NERNIZACION<br>ICATIVA | PROPOSITOS<br>DEL<br>PROGRAMA<br>DE<br>EDUCACION<br>INICIAL | PSICOLOGICO<br>SOCIOLOGICO<br>PEDAGOGICO<br><br>DESARROLLO<br>PERSONAL | PSICOMOTRICIDAD           | *Reflejos *control de movimientos *desarrollo sensorial  | TRATAMIENTO PARTICULAR DE LOS CONTENIDOS | ACTIVIDADES               |            |              |
|                                       |   |  | RAZONAMIENTO              | *Noción de esquema corporal; tiempo, espacio, objeto, persona, conservación, seriación, cantidad, clase, causa, efecto<br>Imitación *análisis y síntesis *analogías *simetrías |  | LACTANTES                 | MATERNALES | PREESCOLARES |
|                                       |   |  | Lenguaje                  | *Expresión y comprensión verbal  |  | MODALIDAD NO ESCOLARIZADA |            |              |
| SOCIALIZACION                         | Sexualidad interacción afectiva *expresión creadora         | 0 A 1 AÑO  | 1 A 2 AÑOS                | 2 A 3 AÑOS   | 3 A 4 AÑOS                               |                           |            |              |
| PERDO<br>SIONAL                       | PROPOSITOS<br>DEL<br>PROGRAMA<br>DE<br>EDUCACION<br>INICIAL | DESARROLLO<br>SOCIAL   | FAMILIA                   | Convivencia y participación *valores   | PROPOSITIVAS                             | INDAGATORIAS              |            |              |
|                                       |   |  | COMUNIDAD                 | Cooperación *costumbres y tradiciones *urbanidad   |  |                           |            |              |
|                                       |   |  | ESCUELA                   | Formación de hábitos *destrezas elementales  |  |                           |            |              |
| PROGRAMA DE<br>NERNIZACION<br>ICATIVA | PROPOSITOS<br>DEL<br>PROGRAMA<br>DE<br>EDUCACION<br>INICIAL | DESARROLLO<br>AMBIENTAL  | CONOCIMIENTO              | Seres vivos y elementos de la naturaleza *leyes naturales  | TRATAMIENTO PARTICULAR DE LOS CONTENIDOS | INDAGATORIAS              |            |              |
|                                       |   |  | PROBLEMAS ECOLÓGICOS      | Contaminación *agotamiento de los recursos *destrucción de especies *sobrepoblación  |  |                           |            |              |
|                                       |   |  | CONSERVACION Y PREVENCIÓN | Hábitat *flora y fauna   |  |                           |            |              |
| PROGRAMA DE<br>NERNIZACION<br>ICATIVA | PROPOSITOS<br>DEL<br>PROGRAMA<br>DE<br>EDUCACION<br>INICIAL | DESARROLLO<br>AMBIENTAL  | SALUD COMUNITARIA         | Higiene *alimentación *salud   | TRATAMIENTO PARTICULAR DE LOS CONTENIDOS | INDAGATORIAS              |            |              |
|                                       |   |  | SALUD COMUNITARIA         | Higiene *alimentación *salud   |  |                           |            |              |



#### 1.1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El Programa Pedagógico en CENDI, data de 1991, se basa en espacios de interacción, aquí se hace énfasis en la calidad de las interacciones del niño y el adulto.

Actualmente este programa es llevado a cabo con la finalidad de desarrollar en el niño ciertas áreas como son: la personal, social y ambiental en cada una se desarrollan aspectos como: la psicomotricidad, el lenguaje, la familia, la comunidad, escuela, higiene, salud comunitaria, conservación de los recursos naturales. Las actividades que contiene el programa son de índole propositivo e indagatorio, que la educadora planea diariamente y anota las observaciones grupales, llevado un expediente del niño con sus avances.

Respecto a las actividades, cabe resaltar, que para efecto de que la educadora lleve a cabo su labor educativa, requiere de la orientación de su trabajo en Sala, la cual es llevada a cabo por el Jefe del Area Pedagógica, de igual manera la orientación sobre el uso de los recursos que utiliza en los escenarios del CENDI que se encuentran dentro del espacio físico.

La educadora es la responsable de los acuerdos entre sus compañeras de sala y del grupo de niños a su cargo, a ella corresponde la tarea de orientar el trabajo pedagógico en la Sala, de canalizar los casos que detecte y coordinarse con el Jefe del Area de Pedagogía, y éste a su vez, según sea el caso, con las demás Areas del CENDI.

Fue ahí, en la columna vertebral de mi trabajo, como Jefe del Area de Pedagogía,

fuera de la revisión, que descubrí que por encima de la supervisión y administración de los recursos humanos y financieros, tendrían que estar las relaciones humanas como sostén del Programa Pedagógico, buscando calidad en la interacción entre el niño y el adulto y, entre los adultos con los demás adultos.

Es importante señalar las funciones que se realizan en el Area de Pedagogía, según la Secretaría de Educación Pública:

- Cubrir el espacio de la compañera de otra área que no haya asistido, llevando a cabo sus actividades con su personal, al mismo tiempo que las del Area Pedagógica.
- Recibir estudiantes de escuelas Normales para explicarles y enseñarles el trabajo en CENDI y las instalaciones del mismo.
- Elaborar proyectos solicitados por la Dirección de Educación Inicial de la Secretaría de Educación o la Dirección de Plantel.
- Organizar lo eventos y darles seguimiento.
- Recoger libreta de Planes de Trabajo de las educadoras para revisar y hacer observaciones.
- Llevar entrevistas con los padres de familia de los niños que ingresan al

## CENDI.

- Llamar a los niños al filtro cuando vienen a recogerlos sus padres.
- Revisar con el Area de Psicología algún caso especial y trasladarlo a sala para su observación.
- Realizar actividades de supervisión del personal, analizando la problemática en general.
- Desarrollar actividades administrativas tales como: Informes, Proyectos y diversos asuntos solicitados por la Dirección del Plantel.
- Actualizar los expedientes del personal a mi cargo.
- Actualizar Proyecto Gráfico del Area de Lactantes cuando hay modificaciones.
- Coordinar con las demás Areas del Equipo Técnico, dando indicaciones al personal de Intendencia sobre situaciones de Sala.

Ahora bien, más allá de las funciones reglamentarias en CENDI el trabajo se desenvuelve a partir de las relaciones y las acciones conjuntas entre las personas que se encuentran en la Institución, niños, educadoras y asistentes; éstas últimas son las que realizan más interacciones durante el día, dando como consecuencia una mayor influencia

entre sí.

Las relaciones entre la Jefe del Area y el personal que atiende a los niños en Sala suelen tornarse meramente informativas, por lo regular dichas interacciones son para tomar acuerdos, dar y recibir indicaciones o bien, para pedir y otorgar permisos y licencias económicas a que tiene derecho el personal del CENDI, y en muchas ocasiones aclaraciones, de éstas la mayor parte recae en la reglamentación, o dudas en torno a la labor que se desempeña.

De igual manera, la relación entre la Dirección del Plantel y la Jefe del Area Pedagógica es completamente administrativa, indicaciones de a quién debe llamarse la atención, o para que atienda asuntos con el personal que no cumple con su responsabilidad. Esto provoca que el personal en general pierda la credibilidad en la Dirección del CENDI, a la que solamente se percibe como la encargada de transmitir, (cuando así lo decide) alguna indicación, y en otras por medio del Area de Pedagogía, hay que agregar que debido al gran número de mentiras, chantajes y presión que se ejerce, de acuerdo con las autoridades de mayor Jerarquía, se ha venido desvirtuando la imagen de la autoridad y conducción de la Dirección del Plantel y la visión del grupo de Técnicos de la Escuela.

Con relación a las interacciones de tipo Jerárquico, explícitamente con la Dirección del Plantel, provoca desgano en el trabajo, pues esto se traduce en agresiones personales y venganzas. Todos estos elementos no son estáticos sino que conllevan a acciones de poca calidad comunicativa y ética, en donde se encadenan a personas en el conflicto.

Esto genera expresiones en los pasillos, elementos que desunen y que a su vez se reflejan en las actitudes hacia el trabajo con el niño, pues las relaciones se tornan tensas, manteniendo la Educadora y la Asistente una actitud mecánica, tornándose ésta en relaciones estereotipadas, y a partir de ello, la Educadora no logra expresar y compartir sus emociones y sentimientos con los demás.

#### **1.1.5 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DOCENTE**

Al ingresar a CENDI como maestra en la Sala de Maternal empecé con niños de dos años y medio los que mostraban pocas posibilidades para darse a entender ya que mayormente su lenguaje era no verbal, sus conductas manifestaban gran dependencia del adulto.

El Programa Pedagógico experimental que apliqué fue a través de una metodología guiada, conducida y de actividades asistenciales, ya que los niños asisten desde las 8:00 hasta las 15:00 horas.

Cada año, en el inicio de cada ciclo escolar se tiene la posibilidad de pedir el cambio a otra Area, en mi caso, como maestra, podía ir de Maternal a Preescolar, pero no Lactantes, pues el perfil señalaba a cada cual en área y en ese entonces la Dirección que estaba en CENDI seguía la norma establecida, no fue sino hasta un año después cuando se me permitió trabajar con lactantes, es decir con niños de 9 meses a 1 año de edad y contar con

dos auxiliares

Para entonces, la Delegación Sindical del Plantel tenía bastantes problemas con los padres de familia y también conmigo, pues como responsable de grupo había tenido la necesidad de acusar a mi auxiliar por no cumplir con sus responsabilidades.

Esto me obligó a separarme del resto del personal ya que me visualizaban como un peligro para algunos, mientras otros preferían guardar su distancia, pues me creían influyente con mis autoridades, esto influyó en la imagen de mi persona siguiendo así hasta la fecha.

Tiempo después, estando ya en Lactantes fui invitada por la Directora del CENDI a trabajar como Jefe del Area de Pedagogía, acepte pensando que lo verdaderamente valioso era hacer equipo con las maestras, y a la vez a las auxiliares de sala les ayudaría en el trabajo y desde allí habríamos de combatir la dictadura que se vivía.

No estaban lejos estos primeros momentos, cuando se dio en mi una nueva concepción de mi trabajo en CENDI, veía como la Educadora jugaba un papel importantísimo en la vida de los niños; jugaba, platicaba y participaba en sus actividades y en mi papel de Jefe del Area de Pedagogía, concebí el verdadero sentido del CENDI, es decir, buscar que el ser humano se realice como tal, en contacto con otro ser humano pero con la ayuda y a través de la búsqueda de ambos.

En el trabajo cotidiano en el CENDI, se comparten situaciones cara a cara, en un

constante intercambio del yo hacia el otro, entre mi expresividad y la del otro. Estos intercambios constantes entre el Director y el Jefe del Area de Pedagogía, en relación con acciones de organización tienen características como las siguientes:

- La distribución de actividades en relación a los roles de cada persona en el CENDI, es de tipo jerárquico.
- En la distribución de tareas al Jefe de Area, se basa en indicaciones.
- Se toman acuerdos y decisiones pero de manera improvisada.

El Jefe de Area Pedagógica en CENDI, tiene mayor cantidad de personal a su cargo, que las otras áreas. Este es un factor importante para la coordinación de la Dirección y Equipo Técnico, ya que se puede observar desorganización en el plantel como consecuencia de que para nadie ha quedado claro, y cada uno deriva hacia el otro la decisión del trabajo.

La organización del Centro educativo al ser improvisada provoca la desorientación de las actividades, la perdida de tiempo, la incertidumbre y mucha dificultad para llegar al objetivo, desgaste, tensión, poca calidad en las relaciones con el personal, con ello la gente de sala acude a caminos diversos para resolver su situación. Aunque con ello al niño no se presta ninguna atención que le permita desarrollarse.

Las acciones del personal para atender las necesidades del niño se toman de desgano, agresividad, con actitudes y gestos que le van creando una autoestima pobre.

Otra de las dimensiones que se pueden distinguir en la relación del Director con el Jefe de Area Pedagógica es aquel que tiene que ver con la administración la cual tiene que ver con la distribución del personal con una actividad del plantel, sin embargo se distingue aquella parte de la administración, como es la planeación de actividades pedagógicas, la evaluación individual, informes, memorándums al personal, registro de observaciones de actividades y actas de reuniones del personal.

La administración de recurso didácticos es llevada a cabo a través del vaciado de necesidades, que siempre se quedan en la hoja, porque en forma general no existen los recursos. La Jefe de Area autoriza, pero la decisión definitiva la tiene la Dirección de la Escuela, quien mantiene el control. Entre la cantidad de niños en el CENDI rebasa en algunas salas la norma.

Los niños son cambiados de grupo en enero y septiembre y se tienen ingresos todo el año; el personal docente mantiene cierta resistencia a estas situaciones y comenta al Jefe de Area sus quejas, o simplemente hace comentarios entre pasillos, provocando poca iniciativa en la actividad de sala. Baja estima en la imagen como trabajador y una dinámica muy floja y de poco cuidado del niño, mas bien de tipo asistencial, cuidando el salario, descansos, el rol en la escuela, la aprobación del Jefe, que mas bien con acciones de subsistencia.

Las relaciones que se establecen a este respecto entre Directora y Jefe del Area Pedagógica es por un lado de justificación de la inexistencia del material y por el otro de petición constante; por su parte la gente de sala cuestiona constantemente y esto conlleva a



la justificación de la mala calidad en la ambientación, a la no participación en eventos de la escuela.

Los grupos de lactantes tienen de 14 a 17 niños con tres adultos, de 24 en maternales con dos adultos, en preescolar de 34 con dos adultos. Dado que los niños requieren de mayor atención por la etapa que atraviesan, la cantidad de personal no es suficiente ya que siempre hay faltantes por lo que al niño no se le atiende adecuadamente. Aquí interviene el Jefe de Área de Pedagogía, distribuyendo al personal en donde más se requiera en el momento y de manera circunstancial ya que el personal tiene una sala fija pero por necesidades de la Institución se tienen que tomar decisiones, en ocasiones en coordinación con la Directora de la Escuela, pero de manera regular son acciones del Jefe de Área con el personal, provocando que por lo regular no estén de acuerdo y aunque lo asumen lo hacen sin aceptarlo completamente, dando como resultado reacciones de poca colaboración, faltas al trabajo. Esto repercute en los niños pequeños pues provoca descontrol ya que están identificándose con el adulto a partir del contacto constante.

El liderazgo es un fenómeno que ocurre en las interacciones del Jefe del Área pedagógica, las personas de la sala y directora, en el cual se dan las siguientes características:

- En el grupo entre la Directora y el personal de sala.
- Son aisladas o en ocasiones en conjunto.

— Exceso de discusiones y conflictos interpersonales.

En este contexto, la agresividad y recelo entre las asistentes y educadora se traducen en excesivas diferencias entre ellas y no hay forma de encontrar puntos de acuerdo, y por tanto se detienen decisiones.

En el grupo de personal de sala se observa pasividad para apoyarse entre sí, o a la dirección en problemas comunes, esto congela los avances y logros. Por otra parte la dirección tiende a tomar excesos de responsabilidad, volviéndose solitaria y autoritaria.

Este tipo de liderazgo es por designación, no se observa compromiso con el conjunto humano, el liderazgo no se ejerce, no existe fuerza en la Dirección, no convence. La relación en imagen hacia el personal de sala, el Jefe de Area y la Dirección, están en coordinación, y se tiene que hacer las cosas aunque sea bajo coacción.

La Dirección de la escuela no tiene la convicción de su papel y del trabajo en CENDI y esto provoca que se den acciones de los agentes de sala que tienden a jalar gente hacia cuestiones que no convienen al grupo en conjunto.

El Jefe del Area de Pedagogía ha tomado cierto liderazgo en el grupo de Jefes de Area y con la Dirección, por tener buena relación con el personal y convicción en la mayoría de ocasiones hacia las actividades. Esto produce mejores resultados en las reuniones generales.

### **Cargas de Trabajo:**

La Jefatura del Area Pedagógica lleva a cabo acciones de coordinación, administración de recurso humanos y materiales, organización de eventos del personal, planeación, supervisión de actividades en sala, etc.

Entre otras actividades también esta la de intermediario entre la Dirección y el personal de sala. El informe que se presenta a la Dirección del plantel de problemas en sala es solamente de carácter informativo ya que se han tomado decisiones para resolverlo.

Cuando hay necesidad se apoya en sala y entonces las prácticas son de comodín y no de Jefe de Area, esta postura es apoyada por la Dirección lo que genera discusiones provocándose lo siguiente:

- Conflicto por ausencia de Jefe de Area en cuanto a la supervisión y responsabilidad del personal de las otras áreas.
- Decisiones de personal de sala que solo compete a la Dirección o a Jefe de Area, que generan consecuencias mayores.
- Doble rol en el centro de Trabajo.
- Disputa por el poder.

Las labores del Jefe de Area Pedagógica son muy similares a las de Dirección del Plantel pues no son muy diferentes unas de otras, podría pensarse en una Dirección subordinada.

Podría decirse que la Dirección en CENDi está más bien definida como administrativa y la de Jefe de Area Pedagógica como una Dirección Educativa, aunque en la práctica se lleven situaciones meramente administrativas.

El personal de sala no escapa a estas situaciones, aparte de la cantidad de niños ya mencionada, existen comisiones que le asigna la Jefe de Area Pedagógica con respecto a atenciones muy variadas en los niños.

Estos elementos influyen en la dinámica de grupo tornándose intranquila, actividades de entretenimiento, provocando daño en la estima del niño pues se siente presionado.

La forma que se adopta diariamente provoca que las personas que están a nuestro alrededor tomen en ocasiones una postura errónea ante las actividades diarias. Estas posturas son de desgano y de pretextos para que otros lleven a cabo sus funciones.

Las actitudes de ayuda en sala por parte del Area Pedagógica tratan siempre de ser gratificantes mostrándose el personal contento, no siendo así cuando intervienen las otras Jefaturas de Area, Grupo Técnico y la misma Dirección ya que siempre se tiene que recurrir a la normatividad debido a la poca interacción existente.

Este inconveniente provoca reacciones negativas ya que el personal manifiesta que no hay motivación en el trabajo. Existe el personal callado pero que va manteniendo cierto margen al trabajo, es decir, tiene un trabajo regular, no protesta mucho, pero la falta de solidez en su en sus actividades y la nula iniciativa va encadenando a otras personas. También existe el personal denominado "pega y escapa" o "todos los demás son culpables menos yo".

Desgraciadamente, estas situaciones interfieren en la calidad de la atención afectiva del niño, pues se torna un clima de desconfianza y desequilibrio en donde la dinámica del adulto contagia al niño, pues es a través de las experiencias que tiene el niño en contacto con el adulto como va explicándose el mundo.

- La capacitación que obtiene el personal de CENDI, es de índole oficialista encaminada hacia programas de la Secretaría de Educación con contenidos de planeación y evaluación, hace 3 años, y no para todo el personal, se dio un curso encaminado a las relaciones humanas, pero fue impartido en dos días y en horas de trabajo complicándose debido a las muchas ocupaciones del personal.

En CENDI no existe capacitación, más bien son orientaciones del trabajo y por tiempos muy cortos. Las demandas y propuestas en este rubro no se han podido llevar cabo debido a los siguientes argumentos: —¡no se pueden suspender labores!—, —¡Que se quede una guardia!—, —¿Dónde se deja a los niños?—. Los papás acuden a Autoridades

para presionar y por su parte el Director del Nivel no quiere presiones.

Por otro lado, el trabajo en sala no plantea un dinamismo que provoque en el niño mayor interés, teniéndose la impresión de parte del personal, de que no se valora el trabajo educativo por parte de los padres y de que se lleva a los niños a que se los cuiden mientras trabajan, y no el verdadero motivo de la estancia del niño en CENDI, que es la de estimulación de su desarrollo, y con ello se pierde la oportunidad de ofrecer experiencias significativas de aprendizaje.

### **Comunicación.**

Las comunicaciones en CENDI son de dos tipos: verbales y no verbales.

**Verbales.-** Los mensajes son enviados en cadena; de la Dirección al Jefe del Area Pedagógica, ésta a las otras Jefas, (en ocasiones), éstas al personal de Sala. La desventaja en este tipo de comunicación es la que genera es el constante cambio en los mensajes, indicaciones e informaciones.

Debido a que esta información no la genera la Dirección de la Escuela sino que se dicta desde la Dirección de Educación Inicial, quien a su vez desconoce las situaciones específicas del plantel, afecta la organización en el interior del mismo, traduciéndose en incertidumbre en el personal de Sala, así como atraso en el trabajo diario con el niño, retardo en la aplicación de planes y actividades y solución a problemas específicos con el niño.

155472

Lo anterior provoca que no se practique un clima social de confianza, inclusive provoca conflictos hasta con los padres de familia, aunado a que también en ellos se da el factor del influyentismo, debido a los diferentes tipos de Puestos que ostentan.

**No verbales.-** Aunque en algunas personas muestran signos de camaradería, esto no se debe al ambiente del trabajo sino a relaciones personales; pero también hay quién demuestra actitudes hoscas y de desconfianza.

Después de este análisis de la problemática existente, éste queda enunciado de la siguiente manera:

**¿Qué acciones se pueden realizar en el Centro de Desarrollo Infantil No. 1 perteneciente a la Secretaría de Educación en Jalisco, para mejorar las relaciones humanas y laborales, a fin de contribuir al mejor desempeño educativo?**



## 1.2 JUSTIFICACION

Las interacciones humanas juegan un papel de primera importancia debido a la población que se atiende, a sus características que son propias de la etapa y edad de la vida del niño que asiste a CENDI, muchas veces se cuestiona la calidad en la relación se tiene, ya que el exceso en la carga de trabajo en la Sala o situaciones administrativas provocan la robotización o la insensibilidad en el adulto hacia el niño.

Si el niño en su proceso de aprendizaje va encontrando la forma de obtener aprendizajes significativos que al mismo tiempo le den datos de su proceso como persona y de su rol en el grupo en que se encuentra, entonces podremos hablar de interacciones humanas con calidad.

En las interacciones se comunican valores, afectos, emociones, conocimientos, etc. entonces en la práctica del Jefe del Area Pedagógica he observado que se toman o se llevan a cabo acciones de tipo personal bajo una mirada visceral y en ocasiones el trabajo que el adulto lleva a cabo no tiene éxito, no apoya al desarrollo del niño.

### 1.3 OBJETIVOS

Mejorar la calidad de interacción humana en el CENDI en el Area de Lactantes.

1. Mejorar la calidad de interacciones humanas en el CENDI en el área de lactantes.
2. Plantear una propuesta con relación a las interacciones humanas.
3. Analizar los elementos que intervienen en una interacción
4. Crear una alternativa para mejorar las relaciones.
5. Comprender la importancia del pequeño grupo en la escuela.

## EL LOCO

Me preguntáis como me volví loco. Así sucedió un día, mucho antes de que nacieran muchos dioses, desperté de un profundo sueño y descubrí que me habían robado todas mis máscaras —sí; las siete máscaras que yo mismo me había confeccionado; corrí sin máscara por las calles atestadas de gente gritando;

— ¡ Ladrones!, ¡Ladrones! ¡Malditos ladrones!

Hombres y mujeres se reían de mí, a al verme, varias personas llenas de espanto, corrieron a refugiarse en sus casas.

Y cuando llegué a la plaza del mercado, un joven, de pie en la azotea de su casa, señalándome gritó:

—¡ Miren un loco!

Alcé la cabeza para ver quién gritaba, y por vez primera el sol besó mi desnudo rostro, y ya no quise tener máscaras. Y como sí fuera presa de un trance grité:

— ¡ Benditos ! ¡ Benditos sean los ladrones que me robaron mis mascarar !

KHALIL GIBRAN

## EL LOCO

**Me preguntáis como me volví loco. Así sucedió un día, mucho antes de que nacieran muchos dioses, desperté de un profundo sueño y descubrí que me habían robado todas mis máscaras —sí; las siete máscaras que yo mismo me había confeccionado; corrí sin máscara por las calles atestadas de gente gritando;**

**— ¡ Ladrones!, ¡Ladrones! ¡Malditos ladrones!**

**Hombres y mujeres se reían de mí, a al verme, varias personas llenas de espanto, corrieron a refugiarse en sus casas.**

**Y cuando llegué a la plaza del mercado, un joven, de pie en la azotea de su casa, señalándome gritó:**

**—¡ Miren un loco!**

**Alcé la cabeza para ver quién gritaba, y por vez primera el sol besó mi desnudo rostro, y ya no quise tener máscaras. Y como sí fuera presa de un trance grité:**

**— ¡ Benditos ! ¡ Benditos sean los ladrones que me robaron mis mascararas !**

**KHALIL GIBRAN**

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO Y CONTEXTUAL DEL PROBLEMA

#### 2.1 DEFINICIÓN DE GRUPO

El punto de partida para la definición del concepto de grupo y según palabras de José González Nuñez es:

un grupo es una reunión de dos o más personas que se congregan, interactúan, perciben y se interinfluyen entre sí con diferentes metas. Cada miembro del grupo posee sus propias motivaciones y sus propias metas que se tienen que ver satisfechas y realizadas en el grupo o por el grupo. Estas motivaciones o metas se satisfacen dentro de determinadas normas que a su vez son sustento de una determinada organización grupal, quedando un sujeto como líder y como persona disponible para dar identidad a los miembros y al grupo.) El proceso grupal se desarrolla en un determinado espacio vital, social y emocional;<sup>2</sup>

Esto es, un grupo existe a condición de que sus miembros se encuentren en el mismo, satisfactores que enriquezcan a cada uno. Entonces estamos hablando de personas, que en la relación constante con otros, determinan la personalidad total que identifica al grupo como tal.

Del mismo modo, éste autor, señala que el grupo es: *"una identidad social tomada por varios individuos, que conviven en interacción prolongada, estableciendo unas relaciones adecuadas para la consecución de los objetivos propuestos"*.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Interacción grupal. Editorial Planeta. México. 1992.

<sup>3</sup> Ibid.

Desde luego, que hacia el interior del CENDI las relaciones son heterogéneas en el sentido que no siempre mantienen esa forma adecuada, y existen ocasiones en que en la interacción continúa; la relación se dispara rompiendo la armonía del grupo; en efecto Vigotsky pensaba que " *la interacción social es importante en cualquiera de sus estadios de hecho, la naturaleza del gesto o de la palabra siempre es en la interacción social a través de significados que se producen en la misma y que son asimilados y transmitidos por el individuo*",<sup>4</sup> estos significados existen porque a cada sujeto le permiten relacionarse, a partir de su historia personal, de su propia personalidad, de su forma de expresar su mundo interior y de su propia concepción de lo que le rodea, de sus objetivos, de la manera en como se involucra con los demás sujetos.

Por ejemplo, Olmsted en teoría sobre grupos destaca: A menos que se satisfagan los cinco criterios, no existe grupo, y en su lugar podemos hablar de "*colectividad, conjunto o casi grupo*".

1. Un grupo es pluralidad de personal.- Es decir, dos o más personas son necesarias para formar un grupo.
2. Los miembros se encuentran en relación cara a cara y conocen su común calidad de tales.- Esto viene a ser como decir que los miembros tienen que interactuar, que su comportamiento tiene que ser recíprocamente contingente. No es fácil, aunque tampoco imposible, la interacción entre personas que ordinariamente no se encuentran en relación cara a cara.
3. Los miembros poseen objetivos o metas comunes.- Los grupos cuentan con uno o más objetivos comunes a la mayoría de los miembros. Desde luego los miembros suelen tener también objetivos y metas personales.
4. Los miembros suscriben un conjunto de normas.- Las

---

<sup>4</sup> FERNÁNDEZ Berrocal. Pablo Interacción Social en Contextos Educativos. Siglo Veintiuno. España.

normas representan niveles de comportamiento que especifican el conducto que de los miembros se espera. Determinan lo que es "conveniente" son el seno del grupo. Son necesarias normas para regular el comportamiento de los miembros.

5. Los miembros se diferencian en la estructura.- No son los miembros homogéneos por completo. Los miembros desarrollan las esperanzas de los individuos particulares. Dicho de otro modo, los miembros llegan a desempeñar diferentes roles en el grupo.<sup>5</sup>

De la misma manera el CENDI presenta aspectos no satisfactorios a la descripción anterior, puesto que los rasgos como: Normas en el interior del CENDI no son determinadas por el mismo grupo; sí por el exterior, no tienen carácter obligatorio en la práctica. Puesto que una norma exige sanción al no darse tal, no tiene mayor objeto las mismas dentro del grupo.

Desde luego que lo que se nos presenta es más un "casi-grupo" y con ello las consecuencias en la conclusión de los objetivos del grupo como tal, resulta que sus miembros utilizan el tiempo en acciones para la realización de objetivos en índole personal-social

En consecuencia el objetivo al que sirve la Institución como tal, queda superficialmente cubierto, en el trabajo cotidiano, teniendo serias repercusiones en el proceso de desarrollo en el niño.

---

<sup>5</sup>Experiencias en grupos. Editorial Paidós. Barcelona. 1985

Estas pequeñas tramas que se cubren en lo educativo es llevado a cabo por personal en los pequeños grupos que espontáneamente toman iniciativa en la tarea, aunque no sea el rol que le fue designado.

Por lo tanto, podemos decir que la conducta de los individuos va conformando la existencia de pequeños grupos con características diversas, por ejemplo:

- “Grupos formales o estructurados y grupos informales, según se establezcan las normas y se sigan con rigor, o sean aceptadas con gran flexibilidad o se carezca de ellas. El grupo formal depende de otras instituciones, por lo que difícilmente puede modificarse sin alterar aquéllas o provocar grandes reformas tanto en los grupos nuevos como en sus miembros. El grupo informal posee gran autonomía de organización”.<sup>6</sup>

Esta clasificación esta basada en las normas, las cuales son rígidas, y siendo CENDI de este grupo formal hacia el interior sus reglas al ser violadas también tienen sus sanciones correspondientes, pero del mismo modo se puede observar pequeños grupos que por su relación espontánea y su camaradería se puede estar hablando de un grupo informal ya que en su interior las reglas son flexibles o se carece de ellas, en este tipo de grupo también se presenta la característica de ser grupo cerrado, ya que existe hermetismo para el ingreso en él, aunque esta característica no se presenta en otros pequeños grupos donde la comunicación es abierta y honesta, entonces las interacciones son más extensas, hacia un grupo mayor, en resumen:

- *“Grupos abiertos, si en su evolución permiten que se integren nuevos miembros, y cerrados, cuando se evita la inserción de otros miembros una vez*

---

<sup>6</sup> MEDINA Rivera, Antonio. Didáctica e interacción en la aula. Editorial cincel. Bogotá. 1980. Pág. 56



*constituido*".<sup>7</sup>

Ahora bien, el CENDI como grupo presenta características de ambos tipos entonces; se puede decir que es semiabierto, pues la resistencia para el ingreso a la institución parte de que es un grupo cerrado pero que permite cierto movimiento de entradas y salidas hacia el interior del mismo.

Otros tipos de grupos son:

- "Los grupos primarios son aquellos en los que las relaciones interpersonales se llevan a cabo directamente y con gran frecuencia.
- Los grupos secundarios son aquellos en lo que las relaciones tienen un carácter más impersonal, más abstracto y más distante social y geográficamente".<sup>8</sup>

De igual forma los grupos en el CENDI no mantienen las características solamente de un solo grupo si no que participan de los dos, los miembros mantienen actitudes diversas; algunos profesionistas, otros no, comparten también con algunos miembros del grupo sentimientos, sueños, objetivos, enojos cara a cara.

Las relaciones hacia el interior del CENDI, son más bien heterogéneas en el sentido de que en los pequeños grupos se vive como un grupo primario y ya en el grupo mayor, es decir del CENDI como Organización este responde más bien a ser un grupo secundario ahora bien, ¿Por qué se reúne el grupo? ; se reúne porque éste a su vez, "proporciona

<sup>7</sup> 1980 Ibid.

<sup>8</sup> CLAY Lindgren, Henry. Introducción a la Psicología Social. México. Trillas. 1975.

*satisfacciones afectivas o respuesta personal, gratificaciones psíquicas o placeres. Esta valoración positiva y subjetiva de por qué los individuos quieren formar parte de grupos, parece tener un carácter universal*".<sup>9</sup>

Esta visión subjetiva es de gran importancia en CENDI ¿Qué gratificación proporciona CENDI a 67 mujeres que trabajan en él?:

Las que son profesionistas prefieren formar parte del grupo porque tienen hijos en la misma escuela y facilitar su trabajo (visto desde lo más práctico, para ellas), hay un poco más de sueldo (para algunas), las que no están de acuerdo con él mantienen la esperanza, obtienen satisfacciones a través de sentirse guías del grupo, de mantener una jerarquía mayor que el resto (esto debido a su profesión).

El personal que no cuenta con carrera profesional, se adhiere al grupo absorbiendo sus beneficios, días disfrutables, estatus, aprecio social, porque fuera, en otro contexto la situación personal cambiaría quedando en los más bajos lugares de la Jerarquía y un menor sueldo, esto quiere decir que el grupo proporciona oportunidad de realizar anhelos y roles, bien sea en pequeños grupos o en el CENDI como Organización sin duda.

Al formar parte del grupo se mantienen objetivos comunes, aunque no todos trabajan para ello, pues existen miembros que mantienen un nivel personal.

---

<sup>9</sup> Olmsted M. S, Teoría sobre grupos. El pequeño grupo. Editorial Paidós.

Existen fases por las que pasa un grupo como son:

- Fase individualista.- Tienen tendencia, al comienzo y durante algún tiempo, a querer afirmarse como individuos. Esta fase durará hasta que cada uno de los miembros haya logrado hacerse aceptar como individuos.
- Fase de identificación.- Cuando más heterogéneo es un grupo, más tendencia tendrá esta fase a prolongarse.
- Fase de integración.- Cuando cada miembro se siente plenamente aceptado, cuando los miembros minoritarios han obtenido garantías de los derechos igualitarios de todos en el momento de las decisiones, un grupo de trabajo llega a integrarse.<sup>10</sup>

En este sentido, CENDI como grupo se encuentra en la primera fase todavía con ciertos desajustes, se puede observar como algunos sujetos no han sido completamente aceptados, y hasta en pequeños grupos de trabajo; de ahí que en la siguiente fase se den solo bosquejos de identificación de los sujetos debido a otro factor como es la cantidad de miembros y de la fase de integración se dan también apenas intentar sin ningún éxito.

En los pequeños grupos en CENDI, (sólo en algunos) ha llegado a la fase de integración, aceptación en la fase individualista.

Kelly resume: Los grupos pasan por tres fases: ("¿De qué se trata?"), evaluación ("¿Qué opinamos de ello?"), y decisión ("¿Qué haremos al respecto?"). *"En segundo lugar para seguir este proceso, el grupo selecciona a dos personas para representar dos roles: el especialista en la tarea que habla en términos "Analicemos el Problema", y el especialista en relaciones humanas que por regla general, se muestra más amistoso y receptivo y actúa como hombre de "primeros auxilios" para aliviar las posibles tensiones del grupo sin desviarlo*

<sup>10</sup> GOLDHABER M. , Generald. Editorial Diana. México. 1984. Comunicación organizacional.

*excesivamente de su tarea primaria".<sup>11</sup>*

La clarificación exhibe rasgos de que no esta preciso, que no se tiene la certeza; al mismo tiempo de interés por el grupo y su situación específica, en cambio, no todos sus miembros mantienen dentro de CENDI esa actitud.

Existen elementos que participan de una manera desapercibida, discreta y poco motivada hacia el grupo.

La segunda fase de evaluación, se da más bien en pequeños grupos, aislados y en condiciones confidenciales. Con lo que la tercera; ni en pequeños grupos, ó en casos extremos, para oponerse a la autoridad o bien para solidarizarse en objetivos de algún miembro del pequeño grupo.

---

<sup>11</sup> GOLDHABER M., Gerald. 1984. Ibid.

## 2.2 LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS GRUPOS

Y en este sentido Lerner señala:

En nuestra cultura hay tres tipos de relaciones que constituyen los paradigmas básicos a lo largo del desarrollo personal

- (1) La relación de identidad.- Que es la primigenia, y que consisten en la experiencia persistente y profunda de empatía con los estados emocionales de otros
- (2) La relación de unidad.- Que aparece algo más tarde en la infancia, y que consiste en la percepción de similitud y, por tanto, de unidad con otros.
- (3) La relación de no-unidad.- Que aparece al mismo tiempo que la de unidad, y que consiste en la percepción de diferencias con otros, es decir, de ser distinto<sup>12</sup>.

Además se traduce esta percepción en actitudes y conductas dirigidas hacia el otro, o los otros y éstos a su vez, se identifican con otros; sus relaciones son más intensas de los que no se identifican con ellos. En CENDI las relaciones no sólo son verbales, sino también no-verbales, en la que los contenidos son tanto o más significativos que en las relaciones verbales —como dice Gerald M. Goldhaber. Las relaciones interpersonales son las situaciones en las que la comunicación se produce por medio de una relación cara a cara.

Estas relaciones existentes dentro del grupo pueden ser:

- a) Unidireccionales.- Van del coordinador hacia los demás integrantes del grupo.
- b) Bidireccionales.- En ellas el coordinador se dirige a los participantes y éstos a su vez se comunican con él.

<sup>12</sup> Postic, Marcel. La relación educativa. Editorial Narcea. 1982

- c) Multidireccionales.- Los miembros del grupo se comunican unos con otros, a la vez que se comunican con el coordinador.<sup>13</sup>

Puesto que el trabajo en el CENDI, requiere de diversas relaciones, para conseguir el objetivo del pequeño grupo, se hace necesario las relaciones que vayan hacia varios puntos, tanto hacia la dirección como a compañeras del grupo y demás personal.

De igual forma Robert G. Owens identifica las siguientes relaciones.

1. Situación sociométrica, se establecen sentimientos de inclinación o disgusto hacia otros.
2. Ser interesada por el poder social o influencia.
3. De jerarquía – de prestigio<sup>14</sup>

Estas situaciones en CENDI, se presentan de esta forma:

Técnicos.- Mantienen sus relaciones con los demás por la jerarquía que ocupan dentro del CENDI.

La Dirección.- Su relación con los demás, es más por el poder mismo y su situación se mantiene en posición de control.

Las relaciones en todo el CENDI tiene también como base, el gusto o disgusto hacia el otro, son de índole afectiva. Por otro lado, al relacionarse satisfacen las necesidades y que según Schutz se dividen en tres aspectos.

<sup>13</sup> GOLDHABER M., Gerald. 1984. Ibid.

<sup>14</sup> La escuela como organización (tipos de conducta y práctica organizativa). Editorial Santillana. 1992

*"Inclusión es nuestra necesidad de pertenecer, de establecer y mantener efectivas relaciones interpersonales. Nuestra necesidad de poder se denomina control y nuestra necesidad de amor, afecto".*<sup>15</sup> Estas necesidades se dan en mayor medida en sujetos que en ocasiones provocan conflicto en el grupo de trabajo, de hecho se hacen evidentes y son muy notables sus acciones. Desde luego que existen sujetos que estas tres necesidades expuestas por Robert Owens tienen cierto equilibrio y el individuo se muestra tranquilo, ecuánime, sensato y dedicado al trabajo que tiene dentro del grupo, sus relaciones tienden a ser favorables para todos.

De todo ello se puede decir, que existen características en el centro de los extremos que van tipificando las relaciones que se establecen en el grupo.

Berger y Luckman mencionan:

Las relaciones sociales se desarrollan a partir de los roles que los individuos desempeñan dentro de la organización. El segundo tipo pasa por encima de, y hasta en cierta medida socava, esas relaciones basadas en los roles. Este segundo tipo es una lealtad basada en intereses compartidos (sociales, ideológicos y materiales), de experiencia compartida (de dominio y subordinación y de obligaciones mutuas). Los status, las líneas de comunicación, las interpretaciones y las relaciones insertadas en la relación social total y revelada por ella, así como los significados institucionales y los acuerdos logrados en esta red, sustentan la política de lo que es tanto como de la que puede ser. La red social, tanto sus elementos formales como los que se basan sobre éstos, encarna y sustenta los acuerdos de trabajo, el orden negociado de la vida institucional. Esta es la amazón de conocimiento social y poder e influencia políticos mediante los cuales funciona la organización.<sup>16</sup>

En este sentido, las relaciones en el CENDI son relaciones que tiende a los roles, cuando las comunicaciones son de trabajador a trabajador. Pero cuando los elementos del CENDI se relacionan más por intereses personales en donde los significados ya se conocen,

<sup>15</sup> MORTON, Kissen. *Dinámica de grupo y psicoanálisis de grupo*. Editorial Linisa México, 1974

<sup>16</sup> GOLDHABER M., Gerald. 1984

en donde se establecen alianzas entre los diversos integrantes del grupo.

Ignacio Martín B. señala: en dos grupos existen diferentes relaciones y menciona dos:

1. Las relaciones primarias.- Por relaciones primarias se entienden aquí aquellos vínculos humanos que se producen al interior de los grupos primarios y que tienen un carácter personalizante. Además cuando la referencia social fundamental es la de las relaciones primarias se pueden utilizar varias unidades de análisis. Quizá la unidad más utilizada sea la de interacción, entendida como intercambio entre las personas (Homans, 1974; Thibaut Kelley, 1969). Otra unidad frecuentemente usada es la de rasgo de tu personalidad, entendiendo como parte de aquella identidad personal lograda en los grupos primarios. Este es el enfoque utilizado por Freud, quien asume el triángulo familiar como fundamento de la personalidad. Según Freud, la comprensión de la acción humana ha de referirse a la personalidad del sujeto en cuanto conformada en las relaciones primarias.

El CENDI como grupo primario describe un conjunto de interacciones personalizantes, es decir donde los sujetos se involucran afectivamente, envolviéndolos y haciéndolos individuos con respuestas efectivas ya sea de identificación hacia el grupo; por rechazo, agresión, hasta indiferencia de las relaciones que se establecen y su impacto hacia los demás.

Otro tipo de relación es:

2. Las relaciones funcionales.- Se pueden llamar funcionales porque muestran relaciones y vínculos interpersonales determinados por las diferentes especializaciones y tareas cumplidas. Cuando las relaciones funcionales son el polo social asumido por el análisis psicosociológico, las unidades conceptuales utilizadas pueden centrarse en la persona o grupo que actúan, en la acción misma o en los principios reguladores de la acción. Si la unidad de análisis se centra en la persona, tendremos las actitudes o algún concepto equivalente; si se centra en los sistemas o conjuntos de personas y acciones, se tendrán las normas. Particularmente las relaciones en el CENDI se establecen son de Educadora, Asistente, de Educadora a Jefe de Area, de Educadora a Psicología y de Jefe a Dirección, estas relaciones son las que se establecen con mayor tiempo.



### 2.3 FUNCIÓN DEL LIDERAZGO EN EL GRUPO

Estas relaciones que se establecen a partir de lo que cada uno hace, en la Institución y dentro del pequeño grupo va configurando a ciertos sujetos, bien sea por rol que ocupa o por las características que exhibe en las relaciones con los demás. El liderazgo en las organizaciones, se le atribuye la cualidad de orientar la acción de miembros de un grupo hacia fines precisamente fijos, para alcanzar los resultados esperados. Por lo que, al líder en el CENDI se le atribuye que el 50% de su desempeño depende al éxito o fracaso de la Institución. Al líder se le ve como "cabeza del equipo".

En efecto, en el CENDI la cabeza-guía es puente entre los diversos grupos, Secretaría de Educación, el sindicato y el personal. Además del motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logra niveles de resultados cada vez mejor, debe ser un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día aprendiendo de ellos y con ellos, en un ambiente de completa armonía.

Desde luego en el CENDI no hay un proceso en donde haya grandes logros; este proceso va en detrimento de la calidad educativa, de las relaciones entre las personas. Un proceso sin relevancia, devaluado, en donde se puede pensar que no existe cabeza, motor, o líder el cual juega un papel de animador de sus coligas y de los padres de familia, es decir, en un animador de la comunidad escolar. Esta actitud de animador que se da en CENDI, el grupo ya no cree en las palabras ni en los gestos de amistad. El animador es el que anima, el que motiva y lleva implícita la convicción de lo que expresa. *"El líder por ejemplo, se preocupa por eliminar las barreras que privan al trabajador de su mayor derecho a estar*

*orgulloso de su trabajo*".

En este sentido el papel del líder será reconocer las cualidades del trabajador, los cambios positivos de su labor, procurando estar al tanto del proceso y los resultados, impulsando iniciativas y buscando incrementar el entusiasmo por las acciones que se emprenden. Además, Tannenbaum, identifica siete conductas de liderato que oscilan desde el autoritarismo total hasta la más pura democracia:

1. Tomar una decisión y anunciarla
2. Vender su decisión,
3. Presentar sus ideas y sugerir que le formulen preguntas.
4. Presentar una decisión que pueda ser cambiada,
5. Presentar un problema, escuchar las sugerencias y tomar decisión,
6. Definir los límites y pedirles al grupo que tome la decisión, o,
7. Permitir que los empleados se muevan dentro de los límites definidos por los superiores.

*"Es decir, considera que el liderato es una función que puede ser asumida por varios miembros del grupo, siempre y cuando el líder facilite la consecución de los miembros del grupo".* Esto es lo que se presenta en CENDI, el liderato de autoritarismo como el democrático (seudo-democrático) que han dado como resultado, el control, el dominio, la coacción, es decir, den poco desarrollo a las personas y como resultado se tiene incumplimiento, desgano, poca motivación.

Cada tipo de líder tiene características que los definen como Gerald M. Goldhaber señala: *"Los líderes naturales son aquellos que muestran responsabilidad, posición, honradez, confianza en sí mismo, o como David Casares Arangoiz en liderazgo señala, que lo esencial en el líder es la capacidad y habilidad para llegar al corazón y a las motivaciones más profundas de los seguidores"*.

Incidentalmente, si el líder de un grupo o Institución no tiene la habilidad de llegar al fondo en donde se motiven los integrantes del grupo, no asume ningún compromiso con el objetivo. Es necesario desarrollar esa capacidad en las relaciones con el grupo de CENDI.

El líder formal o impuesto dado el contexto de CENDI, es el líder que llega al puesto por escalafón, elección del Jefe de la Institución, por comisión sindical, bajo esas situaciones el líder se debela como:

- El que controla la parte administrativa, la Financiera, Material o al personal a través de documentos.
- El que se debe completamente a la voluntad de los Jefes Superiores.
- El que le falta autonomía para ejercer la autoridad.
- El que necesita una conexión constante con otras instancias Jerárquicas.
- El que se relaciona con sus ayudantes mediante información sin interés.

En cambio *"el líder de un proceso de calidad, debe ayudar a los decentes a trabajar*

*más inteligentemente, no más duramente*". Un proceso inteligente ayuda a que cada uno se desarrolle en el área en que le toca laborar, la ayuda es ese acompañamiento que el líder tiene como promotor del desarrollo. El CENDI, se puede identificar como el escenario donde el actor principal del grupo acompaña al proceso más que inteligente, duramente con cargas de trabajo excesivas, porcentaje alto de trabajo físico, gran carga horaria, con normatividad poco flexible, escasas posibilidades para capacitación, sin trabajo colegiado.

El objetivo del liderazgo es mejorar el acompañamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las faltas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo. Este proceso de mejoramiento de la persona a partir del líder, requiere de él, ciertas aptitudes y actitudes en su relación con los demás. Este tipo de líder es un líder comprometido con el grupo. El tipo de líder que predomina en el CENDI no favorece este objetivo, ya que es líder a partir de la Jerarquía, impuesto y con direcciones diferentes.

Además el líder debe imponer disciplina, y cuando el o los sujetos no son capaces de cumplirlos, en cuyo caso debe proporcionar la oportunidad de acceder a los procesos de formación necesarios. Cuando hay personas que se salen del sistema en el sentido contrario, logrando mejores resultados que el estándar, el director debe estar atento para darles el merecido reconocimiento, que no tiene que ser material, sino que puede ser moral.

**Uno en el otro...  
y cambiemos los sitios,  
pensar en voz alta...  
hasta el final.  
Hay que ganarle al tiempo  
... a los sueños  
... a la vida  
hay que jugar la escena  
hasta el final...**

**Mercedes Baudes de M.**

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA PEDAGÓGICA

#### 3.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL EDUCATIVO

El desarrollo organizacional educativo, permite incidir en toda la organización y afectar a todos sus componentes, supone una alteración de los procesos organizativos al mismo tiempo que una modificación de las dinámicas relacionales. Además se apoya en orientaciones psicosociales que confían en la persona como objeto activo que busca soluciones al cambio, al desarrollo personal y grupal.

Para Warren Benis, *"es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes y valores y la estructura de las organizaciones, de tal forma que estas puedan adaptarse mejor al ritmo vertiginoso del cambio mismo"*<sup>17</sup>.

Según Beckhard, *"es un esfuerzo planeado para la organización y dirigido desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización mediante interacciones planeadas en los procesos de la organización usando los conocimientos de la ciencia de comportamiento"*.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> GAIRINSallan, Joaquín. La Organización Escolar: Contexto y Texto de Actuación. E. La Muralla. 1996. Pag.410

<sup>18</sup> Ibid, pag. 410.

### 3.1.1 CARACTERIZACIÓN

El Desarrollo Organizacional Educativo, se apoya en valores democráticos humanistas conduce a la participación y cohesión grupal, permitiendo el crecimiento personal y la utilización de las potencialidades del individuo dentro de la organización.

El documental es un marco conceptual ya que permite a las escuelas convertirse en sistemas de personas autorenovadoras, autocríticos y receptivos al cambio.

El desarrollo organizacional educativo; concibe a la escuela como un todo, donde los grupos de personas actúan interdependiente.

El desarrollo Organizacional Educativo; concibe a la escuela como un todo, donde los grupos de personas actúan interdependientemente y en contacto entre unos y otros en la realización de sus tareas, que los va conduciendo a los objetivos de la gran tarea que es la organización.

El Desarrollo Organizacional se fundamenta en premisas como:

- a) Muchos de los problemas que enfrenta la escuela tienen su origen en la naturaleza del grupo y de la organización dentro de la cual se manifiestan.
- b) La dinámica del grupo y no las habilidades de los miembros en forma individual,

constituye la mayor fuente de problema y a la vez determina la calidad de las soluciones.

En este sentido la detección de las problemáticas cotidianas del grupo en las instituciones es fundamental para avanzar en el camino de las relaciones, dinámica, interacciones de calidad de integración.

Conocer como es el grupo, sus integrantes sus participaciones, sus necesidades, intereses ¿qué rol juega cada uno dentro del grupo? ¿Qué dinámica existe dentro del mismo? ¿cómo se organizan los pequeños grupos? ¿sus relaciones?

Por todo eso, es importante hacer acciones que favorezcan las relaciones en el grupo.

"Muchos estudiosos modernos defienden la existencia de los grupos como esenciales para la libertad política. La protección de la libertad política. La protección de la libertad social y política del grupo; es la principal función positiva del grupo para la sociedad.

Durkheim escribe: Una sociedad compuesta de un número infinito de individuos no organizados, que un estado hipertrofiado esta obligado a oprimir y contener, constituye la pérdida de contacto con sus semejantes se convierte en un ser aislado y la sociedad se desintegra. Lo que se requiere es todo un sistema de órganos indispensables para el



normal funcionamiento de la vida en común<sup>19</sup>

En este sentido es necesario intervenir en el grupo para desarrollar estrategias, técnicas, modos de estimular y promover, relaciones positivas y significativas.

Por todo eso, el grupo esta anulado en estructuras inmovilizantes, oficialistas que habrá que revisar, dinamisar para construir y pensar en grupo, par la construcción de una escuela nueva, donde los procesos sociales sean distintos significativos.

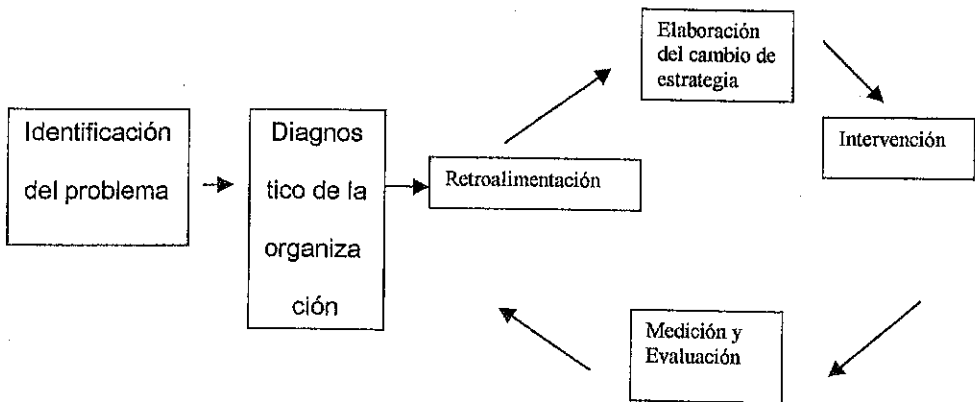
En efecto el D.O.E. intenta facilitar esa fuente de energía ayudando a los integrantes de la unidad educativa a descubrir y aprender formas productivas de trabajar sin problemas, mejorando sus capacidades de organización, logrando formas de interacción a pesar de la frustración que pueda existir, confiando en su habilidad para comprenderse en sí mismo, evaluar las circunstancias, identificar sus metas y realizar las funciones en que se encuentran comprometidos.

---

<sup>19</sup> S.OLMTED, Michel. Teoría sobre los Grupos. Edit. Paidós. Buenos Aires. 1978

### 3.1.2 APLICACIÓN

Aun cuando se usan técnicas diferentes, el proceso conlleva las etapas recogidas en la siguiente figura:<sup>20</sup>



Las estrategias operativas a usar son variadas y la autora señala como adecuadas, sensibilización, funcionamiento de equipos, la mejora de las relaciones intergrupales y el enriquecimiento del puesto de trabajo, el variado soporte que ha tenido el desarrollo organizacional en buena parte del ámbito de la sociología y la psicología explica el uso de distintas metodologías, muchas de estas técnicas usadas aquí están relacionadas, con técnicas usadas aquí están relacionadas, con técnicas de sensibilización, investigación-

<sup>20</sup> GAIRIN, Sallan, Joaquín. Loc. Cit.

<sup>21</sup> GAIRIN, Sallan, Joaquín. Ibid. Pag. 412

acción, investigación corporativa, etc.

Condiciones para mejorar la eficacia en la organización.

- La mayoría de la libertad de comunicación facilita el crecimiento personal.
- Cuando se organiza el trabajo para que sustituya satisfaga las necesidades del individuo respecto a procesos de motivación, responsabilidad y crecimiento, la eficiencia y eficacia organizacionales aumentan, en relación con todas sus metas.
- El aumento de la libertad de comunicación facilita el crecimiento personal.
- Cuando en la resolución de conflictos el acento pasa desde la "emisión de Ordenes" o, suavización a la confrontación abierta, se facilita el crecimiento personal y la consecución de los objetivos organizacionales.
- Las personas que trabajan en grupos se muestran más abiertas y sinceras unas con otras. El grupo aumenta la capacidad para enfrentarse con los problemas de un modo constructivo, en lugar de hacerlo de un modo desorganizado<sup>21</sup>

Un hombre de conocimiento ha ido lo más lejos que puede en desenredar los secretos del poder y el conocimiento; entonces cuando un hombre empieza a aprender nunca sabe lo que va a encontrar, su propósito es diferente; su intención es vaga. Espera recompensas que nunca llegarán, pues no sabe nada de los trabajos que cuesta aprender. Pero uno aprende así, poquito a poquito al comienzo, luego más y más Y sus pensamientos se dan de topetazos y se hunden la nada.

Lo que se aprende no es nunca lo que uno creía. Cada paso del aprendizaje es un atolladero, y el miedo que el hombre experimenta empieza a crecer, sin ceder. Su propósito se convierte en un campo de batalla "así ha tropezado con el primero de sus enemigos naturales"; ¡El miedo! Entonces debe desafiar a su miedo y pese a él, debe dar el siguiente paso en su aprendizaje y el siguiente, y el siguiente. Debe estar lleno de miedo, pero no debe detenerse.

Para entonces un hombre, puede prever los nuevos pasos del aprendizaje y una claridad nítida lo rodea todo, el hombre siente que nada está oculto. Así a encontrado a su segundo enemigo ¡la claridad!. Esta fuerza enseña al hombre a no dudar nunca de sí. Esta tan difícil de obtener, dispersa al miedo pero también ciega. Debe pensar que su claridad es casi un error. Y vendrá un momento en que comprenda que su claridad era solo un punto delante de sus ojos, y llegará a una posición donde nada puede dañarlo, ese será el verdadero poder, pero también ha tropezado con el tercer enemigo ¡el poder! Y entonces el hombre debe tenerse a raya a todas horas, manejando con tiento y con fe todo lo que ha aprendido. Si puede ver que, sin control sobre sí mismo, la claridad y el poder son peores que los errores, llegará a un punto en el que todo se domina. Entonces sabrá cuando y como usar el poder y así habrá vencido AL PODER. Y entonces estará al final de su travesía por el camino del conocimiento y sin advertencia tropezará con su último enemigo ¡la vejez! Al único que no podrá vencer por completo... Si el hombre sacude el cansancio y vive su destino hasta el final, puede ser llamado hombre de conocimiento aunque sea por esos momentos en que logra ahuyentar al último enemigo. Esos momentos de claridad, poder y conocimiento son suficientes.

**Don Juan**

### 3.1.3 Acciones

- Reunión para explicar la propuesta, así como enriquecerla a través de las opiniones.
- Talleres para llevar a cabo la propuesta.
- Invitación a conferencias sobre el tema, relaciones interpersonales, comunicación, etc.
- Llevar a cabo coevaluaciones y autoevaluaciones constantes.

La propuesta de desarrollo de habilidades de trabajo en grupo se desarrolla a partir de tres fases que a continuación señalo:

**3.1.3.1 Primera fase:** Comunicación; "se entiende como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes"

---

Las técnicas que presento a continuación son de extrema utilidad quedando a criterio del coordinador implementar éstas u otras; para lograr la comunicación, cambios, concientización y trabajo en grupo.

- 1 Recursos desiguales
- 2 La ventana de Johari
- 3 Ronda de la sinceridad
- 4 Dar y recibir ayuda
- 5 Dentro y fuera.

#### 3.1.3.1.1 RECURSOS DESIGUALES<sup>22</sup>.

Nota: Esta técnica apoya el logro de la autoestima así como la interacción infra e intergrupar; el fundamento o logro de esta técnica está en la expresión de la creatividad personal y de grupo para dar solución a las dificultades por resolver; permite valorar y reconocer los recursos humanos, personales con que cuenta el grupo. Conviene no dar ninguna información ni del nombre de la técnica ni de sus alcances par que el grupo actúe con libertad y espontaneidad.

---

<sup>22</sup> ORGANIZACIÓN PSYCHOLOGY, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, 1965

**Objetivos:**

- Facilita el proceso de sensibilización en los grupos y auxilio en el análisis de la comunicación.
- Explora el sistema de interacción de un equipo de trabajo.
- Evidencia el nivel de cooperación entre los individuos del grupo.

**Recursos Materiales:**

4 sobres conteniendo diferentes materiales.

Sobre No.1 : 2 hojas blancas, una hoja rosa, 1 hoja azul y una amarilla.

1 lápiz 1 clip

Sobre No. 2 1 hoja verde, una hoja rosa, 12 hojas blancas

1 lápiz 10 clips 1 tijera.

Sobre No. 3 2 hojas blancas, 2 hojas amarillas, 1 azul

1 tubo de pegamento

Sobre No. 4 2 hojas verdes, 2 hojas rosas

1 Regla.

**Duración:**

30 minutos

**Disposiciones del grupo:**

El ejercicio se realizará con un mínimo de cuatro equipos que constarán de 3 a 6 personas.

**Desarrollo:**

1. Se forman los equipos.
2. Se reparten los sobres a cada equipo.
3. Todos los equipos empezarán al mismo tiempo.
4. Terminada la tarea se calificará los resultados de los equipos.
5. Se procura llegar a conclusiones de la experiencia del grupo ante el proceso.

#### **Reglas o Normas:**

1. Sólo se puede utilizar el material que provenga de los sobres.
2. El equipo que termine primero de acuerdo a las normas es el ganador.
3. Sólo se admiten 2 milímetros de tolerancia de error.
4. Sólo se admite a cada equipo 3 intentos para presentar su tarea y al cuarto queda descalificado.
5. No se puede habla, nada es verbal.

#### **Hoja de instrucciones:**

1. Hacer un cuadrado blanco de 10 X 10 cms.
2. Hacer un rectángulo en azul de 8 X 4 cms.
3. Hacer una cadena de 4 eslabones cada uno de color diferente.
4. Hacer una pieza en forma de "T" de 12 X 7 cms. En papel verde y rosa.
5. Hacer una bandera de 6 X 6 cms. Con tres colores diferentes.



**Evaluación:**

Evaluación en plenaria.

Rol que juega cada uno.

- ¿Quién es quién interfiere?
- ¿Quién genera la colaboración en el equipo?.
- ¿Quién acapara todas las piezas?
- ¿Quién incrementa la creatividad?.
- Autoevaluación: ¿Quién ayudo y quién impidió su labor?
- ¿Qué aprendizaje obtuve con la técnica?

## PRINCIPIOS SOBRE CAMBIOS

- Un cambio en cualquier cuadro afectará a todos los demás cuadros.
- Se gasta energía al esconder, negar, ocultar una conducta que se encuentre involucrada en una acción recíproca.
- La amenaza tiende a reducir el conocimiento y la confianza mutua tiende a aumentarlo.
- El forzar a un individuo a hacerse consciente de ciertas cosas no es deseable y generalmente no es efectivo.
- Un aprendizaje interpersonal llevará a la ampliación de área libre y a la reducción de las otras.

En la vida de los grupos no faltarán ocasiones en que la comunicación favorezca el intercambio entre personas sobre elementos de las distintas áreas con el cual crecerá el área libre de cada uno de los miembros.

Sin la aceptación de los principios sobre cambios y la comunicación, las fases de concientización y trabajo en grupo no son operantes.

**155472**

**3.1.3.1.2 VENTANA DE JOHARI<sup>23</sup>**

**Propósito :** Analizar las áreas de comunicación personal de un grupo.

**Tiempo aproximado:** 1:30 horas.

**Material:** Hojas y lápices.

**Núm. De participantes:** 15

**Motivación:**

- ¿Qué es?
- ¿Para qué es?
- ¿Qué beneficios aporta?
- ¿Por qué se eligió para trabajarla en este grupo en concreto?

**Presentación de la técnica:**

- Aplicación de la teoría y práctica.

**Explicación del procedimiento de aplicación de:**

1. Normas de acción: no se vale, si se vale.
2. Acciones individuales:

---

<sup>23</sup> VELA Jesús Andrés. Técnicas y Prácticas de las Relaciones Humanas. Edit. Paulinas, Colombia, 1972.

- 2<sup>1</sup> Dibujo individual de la ventana de Johari.
3. Acciones en tercias (Conviene que los grupos sean de 3, 5 y 7)
- 3<sup>1</sup> Dibujo, compartir opiniones sobre la ventana de cada uno.
4. Acciones en grupo, general.
- 4<sup>1</sup> Dibujo realizado, comentado.
5. Evaluación.

### Aplicación:

- ¿Qué es?

Con " la ventana de Johari" se descubre conductas, sentimientos, actitudes, motivaciones, opiniones, percepciones, apariencias que observa una persona o grupo con relación a otra u otras.

|                             |                       |                          |
|-----------------------------|-----------------------|--------------------------|
|                             | Lo conocido por el Yo | Lo desconocido por el Yo |
| Lo conocido<br>Por<br>Otros | AREA LIBRE<br>I       | AREA CIEGA<br>II         |
| La desconocida<br>Por otros | AREA OCULTA<br>III    | AREA OSCURA<br>IV        |

## Explicación del Esquema

1. Area Libre: El espacio superior izquierdo es el único definido, claro y libre. Aquí se encuentran las experiencias conocidas por uno mismo y por los que nos rodean, por ejemplo, mi modo de trabajo en cualquier actividad que desempeño, mi modo habitual de comportarme, etc. Esta área libre facilita una comunicación libre y espontánea.
2. Area ciega: En la parte superior derecha hay un área llamada "ciega". Está representada en ella una parte que es desconocida por nosotros mismo, pero que es manifiesta a los demás. Es lo que nuestros amigos saben de nosotros, pero no nos lo dicen. Otros tienen impresiones de nosotros, pero no se sienten libres para compartidas. Solamente recibimos de las personas que nos rodean consejos y sugerencias que son cuidadosamente seleccionados.
3. Area oculta: El espacio inferior izquierdo, o sea, el área escondida para los demás y no para el propio YO, es donde se encuentra mucho de lo que conocemos de nosotros mismos y que mantenemos oculto a lo demás. Estas experiencias o sentimientos nos las guardamos para nosotros mismos y no resistimos a hablar sobre ellas. Son nuestros secretos.
4. Area oscura: El área de la parte inferior derecha es lo que representa factores de la personalidad, de los cuales no somos conscientes y que las personas que tienen relación con nosotros tampoco conocen. Es el área de

nuestras motivaciones inconscientes. Se requerirá sicoterapia profunda para descubrir estos temores y urgencias que a veces son poderosos e irracionales.

### **Procedimiento práctico:**

Proporcionar a cada participante una hoja y lápiz y solicitar que dibuje cómo visualizan su propia ventana, modificando la dimensión de cada área de acuerdo a cómo cada quién siente su propia realidad.

Posteriormente después del trabajo individual, dividir el grupo en equipos de 3 personas y solicitar dibujar como visualizan la ventana de sus compañeros.

En seguida los participantes en equipos comentan y explican el trabajo de cada uno teniendo en cuenta las tres versiones.

**Nota:** Dar información concreta sobre las diversas dimensiones.

- No explicar superficialmente
- No se puede dar juicios de valor de otra persona.
- Quien inicia la técnica termina
- Acompañar opiniones: con; creo, me imagino, pienso, supongo, visualizo, me parece.

**Evaluación:**

En plenaria.

- Formular las siguientes preguntas:
  1. ¿Qué descubrí de lo conocido y lo desconocido de mí mismo?
  2. ¿Qué aprendizajes obtuve de mí de los demás?
  3. ¿Qué descubrimos en el grupo con la aplicación de la técnica?
  
- Registrar en el pizarrón las diferentes respuestas.
- Generar algunas reflexiones de los participantes.
- Sugerencias de utilidad de esta técnica para mejorar las relaciones interpersonales y laborales.

### 3.1.3.1.3 RONDA DE LA SINCERIDAD<sup>24</sup>

**Objetivo:** Favorecer una intercomunicación más profunda y detallada.

**Motivación:**

- ¿Qué es?
- ¿Para qué es?
- ¿Qué beneficios aporta?
- ¿Por qué se eligió para trabajarla en este grupo concreto?

**Presentación de la técnica:**

- Centrarla en un objetivo claro.
- ¡Atención! Si la técnica se aplica sin controles espaciales, temporales y de grupo, se corre el riesgo de perder el control.

**Normas Institucionales:**

- Funciones, obligaciones, roles, otros.
- Banquillo: opiniones de las funciones del facilitador.
- Lectura de inducción, registro para..... (VER ANEXO 1, 2, 3 Y 4)

EN todo grupo dinámico, después de la fase de comunicación e inclusive

---

<sup>24</sup> Ibid, Pág. 40



durante la misma, se insinúa el deseo y la necesidad de una intercomunicación personal más profunda y detallada. El grupo suele quedar con la impresión de que el fruto fue bueno, pero limitado a los integrantes de cada grupo, y se manifiesta el deseo de tener una experiencia semejante con todos los asistentes al curso. Es el momento de proponerles la técnica denominada "RONDA DE LA SINCERIDAD".

#### Modo de aplicarla

1. Un voluntario del grupo se presta para que todos los que lo deseen digan en público que piensan de él. Puede salir al centro y sentarse en el "banquillo" permanecer de pie o quedarse simplemente en su puesto. Las dos primeras actitudes son más tensas y dramáticas.
2. Todos pueden decirle lo que piensan de él evitando elogios, halagos y ponderaciones ociosas y, desde luego, con una gran sinceridad. De no hacerlo así, es preferible callar.
3. El "acusado" no podrá defenderse. Su actitud es de silencio receptivo, de aceptación y de reflexión.
4. Una vez que todos los que tenían algo que decirle han terminado, pasa al "banquillo", y así sucesivamente cuantos lo deseen.

### Condiciones para su realización

1. Que el grupo la insinúe, la desee o la pida, y que, después de su explicación, la acepte.
2. Es totalmente voluntaria, sin presiones de ningún género.
3. El moderador del grupo debe estar atento para sortear con acierto en la misma reunión o después de ella las posibles tensiones y actitudes violentas o traumatizantes.
4. Debe desarrollarse en un clima sereno de sinceridad.
5. Todo cuanto se diga debe permanecer en absoluto sigilo y reserva.
6. Característica fundamental es la seriedad, y no se puede hacer chistes de mal gusto con los participantes.

Esta técnica favorece la comunicación interpersonal más profunda de manera informal, una vez concluida la reunión, ya que los integrantes del grupo tratarán de dialogar entre sí, para aclarar las cosas que se dijeron en la reunión.

Entre grupos que se conocen, de jóvenes sobre todo, las acusaciones suelen ser sumamente francas y a voces duras e hirientes. Casi siempre se aceptan deportivamente, pero existe el peligro de que la dureza hiera hasta tal punto que se creen situaciones difíciles. Es el momento de intervenir para orientar, calmar los ánimos, y si es preciso interrumpir el ejercicio.

### **Evaluación:**

Dar 10 minutos para que se reflexione.

- ¿Cómo me siento al haber participado?
- ¿Qué aprendizajes me quedan con este ejercicio?
- ¿Qué conozco aparte de lo que conocía de mí en relación con los demás?

### 3.1.3.1.4 DAR Y RECIBIR AYUDA<sup>25</sup>

**Objetivo:** Facilitar el proceso individual de participación para resolución de un problema a partir del mismo grupo.

**Tiempo aproximado:** 1:20 horas

**Material:** Hojas de instrucciones (ANEXO 5)

**Participantes:** 15 personas

**Motivación:**

- ¿Qué es?
- ¿Para qué es?
- ¿Qué beneficios aporta?
- ¿Por qué se eligió para trabajarla en este grupo en concreto?

**Presentación de la técnica:**

- Aplicación de la teoría y práctica.
- Explicación del procedimiento de aplicación

---

<sup>25</sup> Ibid, Pag. 42

Con esta técnica "dar y recibir ayuda" se pretende llevar a los participantes a una vivencia grupal.

**Procedimiento de aplicación:**

Dividir al grupo en equipo de cuatro personas, distribuya las hojas de instrucciones, pedirles que cada uno desempeñe el papel que se les pide en la hoja.

Estas son:

"P" persona que expone el problema.

"C" cuestionador

"R" recomendador

"O" observador

Pedir que realicen el ejercicio iniciando por la persona que tiene el papel "P" y posteriormente las demás irán interviniendo de acuerdo a sus instrucciones.

Una vez que los equipos hayan concluido, solicitar a los participantes que reflexionen, discutan y evalúen los resultados de la experiencia, que comprueben si la forma de dar y recibir ayuda ha sido valiosa y puede constituirse en una actitud de vida diaria en la dinámica grupal.

El proceso de dar y recibir

Todo cambio no es mejora, pero toda mejora es cambio. Efectuar mejoras en el funcionamiento de una persona, grupo u organización es efectuar cambios de alguna clase, cambios que son vistos como deseables y buenos. La gente que trabaja para ayudar a otros a lograr cambios deseables en sus maneras de trabajar, de vivir y de relacionarse pueden llamarse agentes de cambio.

Los asistentes a un curso de Relaciones Humanas son o serán todos unos agentes de cambio. Para ello no basta con hacernos expertos en definir y resolver los problemas técnicos del trabajo: hay que desarrollar destrezas también en el entendimiento.

Las emociones, la manera de ser y las valorizaciones que hacemos afectan nuestra función como agentes de cambio. Nos habrán sorprendido a veces nuestras propias reacciones a la manera de ser, hablar y comportarnos de nuestros compañeros en los grupos. También sorprenden los atisbos en cuanto a la manera de ser de uno mismo. Es necesario que progresivamente tengamos conciencia de nuestras propias necesidades, actitudes, prejuicios y temores para darnos cuenta que éstos, afectan la disposición, al grado y la calidad del proceso de ayudar. No hay recetas específicas ni formulas aplicables a este proceso, pero si es posible hacer mejor uso de nosotros mismos como personas en la aplicación de los conocimiento y destrezas adquiridos. Una persona cuya función es la de ayudar, si tiene un control razonable de sí misma, puede seleccionar mejor la manera de bregar

con una situación dada.

¿Cuándo es necesario asumir el rol de ayuda, cómo puede lograrse? Hay que empezar por diagnosticar el problema humano, para luego crear, probar o ensayar el modo de resolverlo. Existe siempre la tentación de pasar directamente de una dificultad a una solución del síntoma al tratamiento, sin buscar los factores que están incluyendo en esa dificultad. En otras palabras, sin explicarnos los síntomas. El identificar los factores que están operando en una situación y el ver cómo producen la dificultad es lo que llamamos diagnóstico.

Un diagnóstico pobre puede resultar en acciones que empeoren la situación en vez de mejorarla, que produzcan nuevas dificultades, aun cuando hayan podido eliminar la dificultad previa, o que no nos enseñen nada aplicable a una situación futura. Algunos de los errores en que caen los agentes de cambio son lo siguientes:

- Asumir que hay una sola causa en vez de múltiples causas de cualquier comportamiento humano.
- Asumir que la persona que hace el diagnóstico no es parte del problema o que un diagnóstico preciso puede hacerse sin la inclusión de las personas envueltas en el problema.
- Asumir que la información disponible es adecuada para diagnosticar, y que

no se necesita nueva información.

- Asumir que pueden hacerse diagnósticos precisos sin acción experimental alguna.

Todos conocemos y podemos reconocer algunas formas tradicionales de tratar de ayudar; también conocemos las consecuencias. Entre estas formas están:

1. Aconsejar, diciendo al otro lo que tiene que hacer.
2. Juzgar lo bueno y lo malo que hay en una determinada situación.
3. Dar excesiva atención a los acontecimientos históricos, relegando la importancia que tiene el problema inmediato para el cliente.
4. Reaccionar al tono afectivo que se percibe en el cliente.

Si analizamos estas formas tradicionales de ayudar, encontraremos que no se logra en ellas ningún crecimiento personal, por lo cual ayudan muy poco, pues sus efectos son pasajeros o superficiales.

Relación de ayuda es cualquier relación de exploración conjunta en un ambiente de confianza en la cual una persona le facilita a otra el crecimiento



personal.

Generalmente pensamos en este proceso de ayudar como si se realizara de una persona a persona, pero esta relación se extiende a grupos de personas. El líder en un grupo o la misma interacción de los miembros entre sí tienen un grado de valor positivo o negativo en la dimensión de una relación de ayuda.

Se distinguen algunas técnicas que producen efectos positivos. Entre ellas:

1. Escuchar con interés y con ese tercer oído que permite entender lo que no se dice en lo que se dice y hacer esfuerzos por comprender en vez de enjuiciar.
2. Observar mejor la conducta total para interpretar correctamente la más sutil comunicación.
3. Estar bien alerta a las distintas maneras de sentir de la persona.
4. Estar igualmente alerta a las maneras de sentir de uno mismo.
5. Ceñirnos más a las necesidades de la persona en cuestión y trabajar con ella al ritmo que ella pueda lograr.

**Evaluación:**

Contesta las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles fueron los momentos más significativos para cada uno?
- ¿Cómo se sintieron al narrar su intimidad? ¿y cómo cuando se hacía la resonancia.
- ¿Qué de lo sucedido fue fructífero para mí?
- ¿Qué aprendizajes obtuve del ejercicio?

**3.1.3.1.5 DENTRO Y FUERA<sup>26</sup>**

**Objetivo:** Analizar y hacer patente la necesidad de la comunicación para mejorar las relaciones interpersonales.

**Tiempo aproximado:** 1:30 horas

**Material:** Ninguno

**Núm. De participantes:** 15 aproximadamente

**Motivación:**

- ¿Qué es?
- ¿Para que es?
- ¿Qué beneficios aporta?
- ¿Por qué se eligió para trabajarla en este grupo concreto?

**Presentación de la técnica:**

- Explicación del procedimiento de aplicación
- Subrayar la importancia del diálogo (ANEXO 6) (entregar una hoja de actitudes en contra y/o a favor del diálogo)
- Subrayar la importancia de la comunicación, (actitudes, apertura,

---

<sup>26</sup> SEP, Compilación de técnicas Didácticas y Vivenciales II, Edit. MACBA, Papel, México, 1991.

sinceridad ...)

- Evaluación

### **Procedimiento:**

Pedir al grupo que formen equipos de ocho personas sentados en círculo de modo que todos puedan verse. Solicitar a cada equipo enumerarse del uno al ocho.

Informar que los participantes con número par hablarán primero durante 3 minutos aproximadamente cada uno; Los participantes con número non observan y escuchan.

Puede utilizar las siguientes preguntas para que hablen sobre el trabajo en CENDI:

- ¿Cómo ha sido su trabajo?
- ¿Qué planes tiene para el futuro?
- ¿Qué relaciones más cercana a ella tiene?

Una vez que haya terminado el subgrupo inicial, los participantes que observaron y escucharon tomarán la palabra siguiendo el mismo procedimiento mientras los demás escuchan.

Cuando finalice la conversación pida a cada subgrupo que comenten

por separado como sintieron la conversación de sus compañeros, si consideran si fue sincera, si tuvieron dificultad para expresarse, si a través de la comunicación que establecieron dieron a conocer algo de sí mismos.

### **Evaluación:**

En plenaria comentar: La importancia de la comunicación.

- ¿Qué sucedió en los subgrupos?
- ¿Cómo fue la comunicación?
- ¿Cómo fue el diálogo?

Hace muchas historias cuando los dioses mas primeros, estaban dando vueltas, éstos eran el IK'al y el VOTÁN. Dos eran de uno solo. Volteándose el uno se mostraba el otro, volteándose el otro se mostraba el uno. Eran contrarios.

Eran uno los dos, porque el uno, hacia al otro. Quedándose estaban, estos Dioses que uno eran sin moverse.

¿Cómo hacemos? Preguntaron los dos.

"Caminemos" dijo el uno que dos era.

Quisieron los dos moverse y no se pudieron.

Sacaron acuerdo que para moverse, primero se mueve el uno, después el otro.

Se vieron que habían dos caminos uno corto y otro largo.

Se preguntaron ¿a dónde lleva este camino? Y lo empezaron a caminar.

Y se dieron cuenta que tomaba mucho tiempo caminar el camino largo y entonces se preguntaron "¿Cómo vamos a hacer para caminar mucho tiempo?"

El IK'al dijo que no sabía caminar de día y el VOTÁN dijo que de noche miedo tenía de caminar y luego se pusieron de acuerdo y lo vieron que el IK'al bien que podía caminar de noche y que el VOTÁN bien que se podía caminar de día y que el IK'al lo caminara al VOTÁN en la noche y así se sacaron la respuesta para cominarsse todo el tiempo. Desde entonces los dioses caminan con preguntas y no paran nunca, nunca se llegan y se van nunca.

Y desde entonces, los hombres y mujeres verdaderos para caminar preguntan, para llegar se despiden y para irse saludan.

Nunca se están quietos.

Marcos

### 3.1.3.2 SEGUNDA FASE:

#### Concientización

Freire dice: "La conciencia es esa misteriosa y contradictoria capacidad que el hombre tiene de distanciarse de las cosas para hacerlas presentes inmediatamente presente"

"El hombre es la conciencia del mundo, por que solo el puede reflexionar sobre las cosas, valorarlas, transformarlas, señalar fines, colorearlas con sus gustos estéticos, artísticos "historicizarlo" humanizarlo" en segundo lugar.

Las técnicas que presento a continuación son de concientización ya que ponen al grupo y a sus integrantes frente a una ideas y una problemática que ellos mismos van a considerar propia y en la que se verán precisados a profundizar.

1. Sociodrama
2. Parábola y Monumento
3. Concordar y discordar
4. La técnica del riesgo

### 3.1.3.2.1 SOCIODRAMAS

**Objetivo:** Socializar un tema propuesto por el grupo así como profundizar en el mismo, para aprender a construir conocimientos que beneficien a la colectividad.

Se usan para presentar situaciones problemáticas, ideas contrapuestas, actuaciones contradictorias, para luego suscitar la discusión y la profundización del tema.

Se distingue el Psicodrama en lo siguiente: en el psicodrama la atención del Director y del equipo se centran en el individuo y en sus problemas privados. Por eso el auditorio se organiza de acuerdo con el síndrome mental común a todos los individuos participantes (Moreno, "Psicomúsica y Sociodrama", pág. 139). En el sociodrama, en cambio, el sujeto es el grupo, y esta no es limitado por ningún número especial de individuos. Por tanto, para que sea efectivo, "debe ensayar la difícil tarea de desarrollar métodos profundos de acción en lo que los instrumentos actuantes sean tipos representativos de una cultura dada y no individuos privados" (ib. pág. 141).

Se distingue del rol-playing por ser más dramático. No solo presenta el problema por medio por una discusión de personajes-tipo, sino por medio de la representación dinámica de situaciones reales.



## Técnica.

- A. Para dar comienzo a la discusión de una problemática dada.

En este caso se prepara el sociodrama con anticipación y con dos o tres escenas diferentes, que tratan de ofrecer al espectador situaciones de la vida real. Basta con un grupo escogido que prepara y haga la representación ante el grupo mayor durante media hora. Esto sirve para motivar la discusión, que suele ser muy animada.

- B. Para profundizar en temas previamente tratados.

Después de una Fenomenología, de unos Temores y Esperanzas o de otra técnica similar, se echa mano del sociodrama para concretar en situaciones reales las principales ideas, motivaciones, palabras-síntesis, temas de la discusión. Cada grupo menor prepara su propio sociodrama, temas de la discusión. Cada grupo menor prepara su propio sociodrama, y al representarlo luego ante el grupo mayor deja la inquietud de profundizar más en nuevos aspectos.<sup>27</sup>

### **Procedimiento de la técnica:**

Se hacen equipos con cinco personas, a cada equipo se le entrega una tarjeta

---

<sup>27</sup> Ibid, Pag. 109

con causas de inasistencia laboral, como:

- Enfermedad
- Problemas familiares
- Compromisos en otras instancias laborales
- Comisiones sindicales por ...
- Otras

Se les da un tiempo de quince minutos para que organicen la presentación del sociodrama.

Al final se elaboran las conclusiones del tema tratado.

### **Evaluación:**

En un papel grande anotar en equipo una síntesis sobre:

- ¿Cuál es la causa principal de la inasistencia laboral?
- ¿Cómo puedo resolver esa situación?
- ¿Qué aspectos positivos encuentro a la técnica?
- Comentarios.

### 3.1.3.2.2 PARABOLA Y MONUMENTO

**Objetivo:** Propiciar la reflexión en el grupo sobre las actitudes y valores para que tomen consciencia del actuar personal y sus repercusiones en el actuar grupal.

Entendemos por parábola el llegar a crear un símil o una comparación o una imagen literaria, que significa una situación vivencial del grupo o de la persona. Este símbolo puede ser verbalizado o especificado.

Proceso del trabajo en grupo.

1. Reflexión personal durante unos diez minutos sobre la situación que está viviendo la persona o el grupo. Puede presentarse un cuestionario que sirva de motivación.
2. Reunión en pequeños grupos de seis o siete personas para compartir estas vivencias y profundizarlas. Se considera tiempo prudencial unos 40 minutos. Es conveniente no decir nada hasta este momento a cerca de la parábola.
3. Después del trabajo de profundización en pequeños grupos, se da la consigna de crear una comparación o parábola que describa o encarne la situación existencial de ese grupo. Puede sugerirse la idea de que cada

uno estructure su parábola y luego la presente a los demás, para escoger después la más apropiada y que represente mejor la situación del pequeño grupo.

4. Un segundo paso puede ser la ESCENIFICACION DE LA PARABOLA, que puede hacerse en forma de sociodrama o en un monumento.

Si se elige el SOCIODRAMA, se dedica un tiempo a su preparación, recordándoles que todos deben trabajar en él.

Si se elige plasmar la situación del grupo en un MONUMENTO, se sugieren dos formas: una dinámica y otra estratégica.

La estratégica viene a ser como una fotografía instantánea que representa la situación del grupo en ese momento.

La dinámica es un cuadro vivo, que puede tener algún movimiento utilizado a manera de ballet, con gestos, pasos, mímica, que están reflejando lo que el grupo quiere dar a entender.

5. Interpretación de las distintas parábolas y monumentos. No se trata aquí de juzgar la parte artística en la escenificación de la parábola o

monumento.<sup>28</sup>

### **Cuestionario:**

1. ¿Qué situaciones en el CENDI me son más significativas?
2. ¿Cómo me siento en el grupo de sala?
3. ¿Cómo deseo fuera el trabajo en el grupo de sala?
4. ¿Por qué?

### **Evaluación:**

- ¿Qué observo en la presentación de los equipos?
- ¿Cuál fue mi actuación en esta técnica? ¿y por qué?
- ¿A qué conclusión llego?

---

<sup>28</sup> Ibid, Pag. 119

### 3.1.3.2.3 CONCORDAR Y DISCORDAR<sup>29</sup>

**Objetivo:** Propiciar la apertura de la conciencia individual y el papel que cada uno desarrolla dentro del grupo para entender el enfoque sistémico del mismo.

Esta técnica de concordar y discordar en un grupo puede tener una doble finalidad. Según la orientación que se le de, se puede obtener más efectivamente una que otra:

1. Aprender a decidir en un grupo por unanimidad, por medio del diálogo y sin hacer uso de la votación (consenso común).
2. Conscientizar en diversos campos: Social, educativo, familiar, religioso, problemas humanos, etc.

Como se presentan

1. Se entrega una hoja a cada uno con las frases para concordar y discordar. Y se les da la siguiente instrucción: "Lean pausadamente la hoja que se les entrega. Ponga cada uno un SI delante de la frase que acepte plenamente, o un NO si la rechaza. Si cree que es necesario matizar la frase con el cambio de alguna

---

<sup>29</sup> Ibid, pag. 168

palabra, ponga delante de la frase una X.

2. Se organizan en pequeños grupos para ponerse de acuerdo sobre las frases que acepten, rechacen o quieran modificar. Se les advierte que disponen solo de media hora, después de la cual se reunirán en plenario. Se insiste en que no se deben ir a la votación, sino que el consenso debe ser fruto del diálogo, y que basta que una sola persona no esté de acuerdo para que la decisión no sea válida.
3. Ver en el plenario por medio de un panel realizado por un representante de cada grupo, cual es el resultado del trabajo. Los representantes exponen las razones que tuvieron para la decisión tomada. E inmediatamente se verifica la discusión en plenario, para ver si todos llegan a un acuerdo sobre la calificación de cada frase.

Queda a la prudencia del animador de prolongar más o menos una discusión concientizadora o usar el FEED-BACK para comprobar las dificultades que entraña una discusión. Para sacar las conclusiones buscadas, se puede hacer las clásicas preguntas: "¿Cómo se sintieron?", "¿Qué enseñanzas les ha dejado este ejercicio para la vida?".

Es un ejercicio muy indicado para grupos en que reina gran agresividad, pues es una manera de comprobarla en la práctica. Grupos muy reservados para expresar sus opiniones suelen liberarse de las barreras usando esta técnica. Finalmente se puede adaptar este método cuando el grupo pretende descubrir verdades que esté dispuesto a defender.

**Evaluación:**

Realizar una plenaria donde se vea con el grupo lo siguiente:

- ¿Qué importancia tiene el tomar decisiones?
- ¿Qué situaciones se presentaron al llegar a hacerlo en grupo?
- ¿Cómo se llegó a la unanimidad?
- ¿Quedaron de acuerdo en su equipo? SI NO
- ¿Por qué?
- ¿Qué elementos aporta la técnica?



### 3.1.3.2.4 LA TÉCNICA DEL RIESGO.

**Objetivo:** Jerarquizar los temores personales y grupales sobre los riesgos laborales, a través de exponerlos libremente.

Esta técnica, como el mismo nombre lo indica, debe ser usada cuando el grupo tiene que enfrentar ciertos riesgos en la acción. Estos riesgos producen temores, situaciones de cambio que colocan al grupo ante la perspectiva de lo desconocido. En los temores de las personas o de los grupos se mezclan las bases reales con imaginaciones que carecen de fundamento o puros sentimientos subjetivos.

El fundamento de la técnica es poner en claro la diferencia entre lo real y lo imaginario, de manera que todos los sentimientos inhibitorios o carentes de realidad puedan ser eliminados, como lo expresa Norman R. F. Maier el autor de esta técnica en su libro "Principios de Relaciones Humanas" (Editorial Omega, Barcelona, 1963.)

"Si todos los componentes de un grupo tienen temores, unos netamente determinados y otros vagos, cada uno de ellos puede ayudar al otro manifestando en voz alta los temores que puede localizar y comunicar. De este modo, la expresión colectiva del grupo sirve para clarificar los temores y al mismo tiempo crear una situación en la cual resulta aceptable dicha expresión pública. Cuando todos los miembros de un grupo manifiestan algún temor, ello facilita la expresión abierta de

los temores más fútiles<sup>30</sup>.

### **Procedimiento:**

Solicitar a los participantes expresen los riesgos y temores en cuento al trabajo que cada uno desempeña dentro del CENDI.

Se anotan en el pizarrón, evitando se analicen en ese momento. Una vez que considere que ya no hay más temores que añadir proceder al análisis de cada uno de ellos; junto con los participantes, en cuanto a su realidad o a su fantasía; iniciando por aquellos que el grupo considere más comunes, o el que represente singular importancia para algún miembro en particular, siempre y cuando éste y el grupo así lo determinen.

En el análisis, se van anulando, aquellos temores que se consideren fantasiosos; si el grupo está dispuesto, se pasa a proponer soluciones para los temores reales, propios de los riesgos de la actividad que desempeña.

### **Evaluación:**

Al término de la técnica:

- ¿Qué temores reconozco como fantasiosos y cuáles como reales?

---

<sup>30</sup> Ibid, Pag. 179

- Qué riesgos existen en mi trabajo?
- ¿Qué temores tengo sobre ellos?
- ¿Qué beneficios me aporta esta técnica?
- ¿Cómo me siento? ¿Y por qué?

**Arrímate a tu sol si eres satélite,  
usa tus esperanzas como un sable,  
desmundízate a ciegas, descálzate,  
preocúpate, pregúntate, prepárate.**

**Sobremurierte no, sobreviviente.  
Y si no vienen a buscar tu búsqueda  
y te sientes pueril o muriente  
abandonado por tu bandoneón  
fabulízate de una vez por todas  
metete en tu ropita nuevamente,  
mundízate, milágrate  
y entonces apróntate a salir y salpicarte  
novada y renovada.**

**Mario Benedetti**

### 3.1.3.3 TERCERA FASE:

#### Trabajo en grupo.

Cuando un grupo se reúne es por que los miembros tienen un temario, objetivo común entonces "el trabajo en grupo, refleja necesidades, impulsos individuales o grupales, que por ser ajenas a la tarea asignada al grupo interfieren continuamente su labor. El trabajo en grupo, requiere destreza y sensibilidad para entender las motivaciones que se manifiestan continuamente en las vivencias de los individuos y los grupos."

Por otra parte en el trabajo grupal siempre esta presente el ansia de poder, que toma forma a través del liderazgo que bien ejercido puede ayudar al grupo a encontrar un equilibrio efectivo entre los intereses individuales y grupales.

La técnica de trabajo grupal que se proponen es la siguiente:

1. Laboratorio de Autoridad.
2. Torres
3. Supervivencia en el desierto
4. Miremos más allá

### 3.1.3.3.1. LABORATORIO DE AUTORIDAD.

**Objetivo:** Analizar como actuamos ante el trabajo grupal, así como la influencia del ejercicio de la autoridad y las reacciones que produce en lo integrantes.

**Tiempo aproximado:** 2:00 horas.

**Material:** Cartulinas, lápices, reglas, compás, tijeras, resistol y masking tape.

**Num. Participantes:** 18 personas mínimo.

**Procedimiento:**

Divida el grupo en 3 equipos y elija 2 miembros de cada equipo, una para que desempeñe el papel de observador y otro para que desempeñe el papel de monitor.

Informe al grupo en general en que consiste el ejercicio, mencionándoles lo siguiente: Van ustedes a realizar en diversos grupos un mismo trabajo enteramente manual, no es una competencia, es un ejercicio acerca del trabajo en grupos pequeños, cada equipo tendrá un monitor, el cual les dará mas detalles sobre lo que van a realizar y les proporcionará el material que necesiten. Habrá además en cada equipo una persona que fungirá como observador.

Los equipos formados trabajarán bajo la influencia del clima creador por cada

monitor figura de cada tipo de autoridad; autoritario, democrático y liberal.

Debe tener cuidado de que las personas que funjan como monitores desempeñen el papel que va de acuerdo a su personalidad, para que todos sea normal y evitar el peligro de que provoquen reacciones desconcertantes en el grupo que van a dirigir.

Proporcione a cada monitor la hoja de instrucciones sobre lo que van a realizar y pídale que se identifiquen con las características en ella.<sup>31</sup>

Rol el monitor autoritario.

Usa tono de voz fuerte al ordenar.

Toma muy a pecho su papel de jefe y crea un clima de trabajo individual dentro de la disciplina y el orden.

- Después de la distribución de los implementos para el trabajo, explicará la primera etapa sin dar explicaciones acerca del objetivo final y estará muy atento a que cada quién haga lo que él ordena.
- El trabajo es estrictamente individual.

---

<sup>31</sup> Ibid. Pag. 181.

- Usa frases de aprobación o desaprobación: "esta bien"; "eso esta mal. Repítalo".
- Se dirige siempre al individuo, nunca al grupo y nunca dice NOSOTROS sino USTED o USTEDES.
- No se mezcla en cuestiones de trabajo: impone a los demás el hacerlo.

Una vez que a terminado la primera etapa, revisa, hará repetir lo que encuentre mal ejecutado, y pasa a la segunda etapa. Así sucesivamente, hasta terminar.

### **Rol del monitor democrático o comunitario**

- Con sus actitudes anima y da seguridad.
- Desde un comienzo forma parte del grupo. Dice: "NOSOTROS"
- Da una explicación del trabajo en conjunto,.
- Estimula una discusión no directiva, para que el grupo mismo escoja el método, las etapas y subdivide el trabajo.



- No juzga a los individuos en particular, sino a todo el grupo incluyéndose él mismo.
- Está presente en el grupo en forma afectiva y de vez en cuando se mezcla en el trabajo, sin descuidar la observación del grupo.
- Presenta el trabajo en forma muy particularizada.

#### **Rol de monitor liberal.**

- Hace una presentación del trabajo en conjunto, pero hace notar que él no sabe nada de este asunto y por lo tanto deja al grupo plena libertad de hacerlo como mejor le parezca.
- Lo único que les pide es no retirarse del sitio del trabajo.
- Insinúa que lo dejen tranquilo y que él a su vez tampoco los incomodará.
- En lo que puede servirles con mucho gusto les responderá las preguntas que le hagan.

- Una vez dicho esto, se retirará a un rincón del salón al leer el periódico o a interesarse por cualquier asunto personal.
- A quienes le hagan preguntas, responderá en un tono muy educado y cortés manifestando su incompetencia y los dejará en plena libertad de actuar como quieren.

°N. B. Puede darse una cuarta posibilidad de presentar un modelo de autoridad paternalista, según las necesidades que cada ambiente presente. El monitor paternalista será igual en su conducta impositiva general, al monitor DICTATORIAL, pero en una forma tercamente amable.

### **Trabajo que deben realizar los grupos.**

Se trata de construir en cada grupo un número de DODECAEDROS, correspondiente al número de participantes.

Un dodecaedro regular es una figura sólida de doce caras, cada una de las cuales es un pentágono regular. En los dodecaedros que se van a construir, a cada pentágono tendrá cinco (5) centímetros de lado.

Se construirá en cartulina.

## Material

Cada grupo tendrá:

- Dos trozos de cartulina de 40 por 40 cada uno de los miembros del grupo. Conviene tener algunos pedazos más para daños eventuales.
- Una regla, un compás, un lápiz, por cada miembro del grupo.
- Varios pares de tijeras. Intencionalmente debe ser en número inferior a los componentes del grupo. (tres pares para grupos de cinco personas).
- Dos o tres rollos de cinta pegante.
- Algunos borradores

## Construcción del Dodecaedro

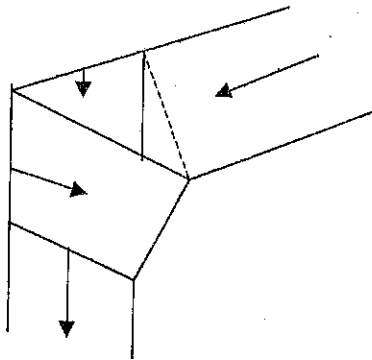
Se hace en cinco etapas:

- a. Hacer en el centro de la cartulina un polígono regular de cinco lados y de cinco centímetros de lado.

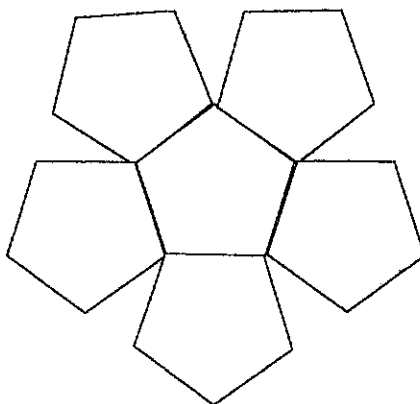
Hay dos maneras de construir el polígono.

1°. Se traza una circunferencia (4.25 cm. de radio) y con el compás se trazan cuerdas de cinco centímetros.

2°. Se corta una tira larga de papel de 2.75 cm. de ancho y se hace con ella un nudo como se indica en la figura, recortando los sobrantes, resulta un pentágono de cinco centímetros de lado, que servirá de modelo para todos los demás pentágonos.



b. Sobre cada uno de los lados del pentágono, se traza otros cinco pentágonos iguales.



- c. Se corta esta figura y se dobla para pegar los lados colaterales con cinta pegante. Y así se obtiene medio dodecaedro.
- d. Idéntico proceso para el otro medio dodecaedro.
- e. Se pegan los dos semivolúmenes y queda terminado el dodecaedro.

Indicaciones para el trabajo que hay que realizar en cada grupo.

Grupo No. 1

Se explican cada una de las etapas y se van realizando una por una. No se habla de dodecaedro hasta tanto que la figura no esté terminada.

Los componentes del grupo no deben saber que finalidad tiene cada una de las etapas. Obedecen simplemente a las directivas como se las van presentando.

### Grupo No. 2

Se habla de DODECAEDRO desde el comienzo. Describe la figura en la mejor forma para que cada componente del grupo la imagine lo más claramente posible.

Presenta al grupo los dos modos de realizar la figura y deja que el grupo decida cuál es la mejor.

Deja que el grupo organice el trabajo. Si lo quieren hacer en serie, que lo hagan. Debe, si, verificar las dimensiones exactas del pentágono, única cuestión común a todos los grupos.

### Grupo No. 3

Dice que con todo ese material se deben construir tantos dodecaedros como miembros tiene el grupo.

Después que cada uno trabaje como desee. Dar las medidas para construir

el pentágono, 5 cms. de lado.

### **Evaluación:**

- ¿Cómo se ejerció la autoridad en el equipo que me tocó vivenciar?
- ¿Qué reacciones se produjeron en los integrantes del equipo ante la autoridad?
- ¿Cómo fue mi participación en el ejercicio?
- ¿Qué aprendizajes obtuve de la técnica?

**3.1.3.3.2 TORRES**

**Objetivo:** Analizar la interacción del grupo frente a una tarea común, a fin de detectar nuestro nivel de compromiso y de responsabilidad.

**Tiempo aproximado:** 1:00 hora

**Material:** Cartoncillo, tijeras, masking-tape, hojas de papel, lápices y clips.

**Núm. participantes:** 18 personas mínimo.

**Procedimiento:**

Antes de iniciar el ejercicio solicite 3 voluntarios al grupo, únicamente dígales que no van a participar en el trabajo, divida al grupo en 3 equipos y pídale que construyan una torre con el material que usted les proporcione (dos pliegos de cartoncillo, tijeras, masking-tape, clips, 2 hojas de papel y un lápiz para cada equipo); indíqueles que no podrán utilizar otro material distinto al que les proporcionó, tendrán 30 minutos para construir una torre que reúna las siguientes características:

- Belleza o armonía
- Estabilidad o duración
- Originalidad o creatividad



Transcurrido el tiempo para elaborar la torre, pida a los voluntarios, uno en cada equipo, que califiquen del 1 al 10 cada una de las 3 características antes mencionadas.

Realice una plenaria para que los participantes comenten sus experiencias en cuanto al ejercicio y propicie obtengan conclusiones, centre éstas en el propósito anteriormente.<sup>32</sup>

### **Evaluación:**

Consignar en un papel grande sus conclusiones basándose en:

- ¿Cómo se lleve a cabo la tarea?
- ¿Con qué contaba?
- ¿Qué sucedió en el equipo al llevar a cabo la tarea?
- ¿Qué se logró en el equipo? ¿Y por qué?
- ¿Qué aprendí con la técnica?

---

<sup>32</sup> SEP Ibid. Pag. 188

### 3.1.3.3.3 SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO

**Objetivo:** Sensibilizar a través del análisis, hasta que punto el individualismo extremo incide en una situación grupal, a fin de identificar los rasgos de nuestro actuar personal en las tareas grupales.

**Tiempo aproximado:** 45 minutos

**Material:** Hoja de respuestas y lápices.

**Núm. participantes:** 16 personas mínimo.

#### **Procedimiento:**

Forme equipos de 8 personas aproximadamente y solicite que nombren un secretario en cada uno para que anote las respuestas del equipo. Lea en voz alta y detenidamente el caso anexo a los participantes, explicándoles que pongan atención a lo que les presenta ya que tendrán que dar respuesta a la hoja que usted les proporcione, repita lo que no se haya entendido.

Terminada la explicación para trabajar, proporcione a cada equipo la hoja de respuestas y lápices, indíqueles que en ella deben ordenar los objetos, de acuerdo con su utilidad para poder sobrevivir, méncíoneles que es importante que todos expongan sus puntos de vista para dar respuestas de equipo. De 15 minutos aproximadamente para realizar esta actividad.

Una vez que hayan terminado, solicite a cada equipo sus respuestas y propicie se unifiquen a través de la discusión grupal, apóyese en su documento "Clave de Respuestas". Solicite conclusiones de la experiencia.<sup>33</sup>

### **Evaluación:**

- ¿Qué valores se exhibieron el grupo?
- ¿Cómo inciden las decisiones individuales en el grupo?
- ¿Cuáles fueron las conclusiones? ¿Por qué?
- ¿Qué aprendizajes me aporó la participación en esta técnica.

---

<sup>33</sup> SEP, *Ibid.* Pág. 189

### 3.1.3.3.4 MIREMOS MAS ALLA

**Objetivo:** Reflexionar sobre la importancia de la organización grupal para obtener un fin común, con la intención de asumir una postura personal ante el trabajo grupal.

|                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| <b>Tiempo aproximado:</b> | 45 minutos              |
| <b>Material:</b>          | Tarjeta con pregunta    |
| <b>Núm. participantes</b> | 15 participantes mínimo |

**Procedimiento:**

Plantee a los participantes una pregunta, en la cual la respuesta conlleve una organización por ejemplo: — ¿Qué mejoras propone para su centro de trabajo?— .  
—¿Qué logros quisiera conseguir en su comunidad?—.

La pregunta debe ser contestada individualmente; posteriormente forme grupos de 4 a 6 personas, para que con base en sus respuestas conformen un plan de trabajo en común.

Solicite a cada equipo exponga su plan de trabajo, comente la importancia del diálogo y la iniciativa para poder organizarse y trabajar en equipo con el propósito de obtener beneficios comunes.

Nota: La pregunta puede elaborarla de acuerdo a las necesidades y características del grupo.<sup>34</sup>

Esta técnica está pensada para el personal de lactantes, una vez que el participante asume un compromiso con el grupo, podrá desarrollar mayores capacidades y habilidades de colaboración y participación. Así como también contribuir a que otros se desarrollen.

#### **Evaluación:**

- ¿Qué dificultades encontraste para elaborar el plan?
- ¿Cómo fueron los compromisos de cada uno de tu equipo?
- ¿Cuál es tu compromiso?
- ¿Qué quieres mejorar?
- ¿Cuáles han sido los logros con esta técnica?

---

<sup>34</sup> Ibid. Pag. 231

La propuesta de desarrollo de habilidades de trabajo en grupo para el desarrollo organizacional educativo en CENDI No. 1 (centro de Desarrollo Infantil), busca beneficiar a un total de 6 docentes, 11 auxiliares, que conforman la estructura del Area de Lactantes. Además de 80 alumnos aproximadamente, que serán beneficiados con las acciones que el proyecto desarrollará, además de una mejor eficiencia en las prácticas educativas que suceden en la escuela.

**Tocando fondo nació un buen día  
menos curioso que de otra manera  
me declaro imperfecto pateando la sombrilla  
prefiero ser abierto a pasearme anunciando  
que soy la maravilla.**

**Me publico completo, me detesto probable  
si uno no se desnuda se transfigura  
en reto todo lo desnudable.  
No tocar duro, nuestras verdades  
levanta muros.**

**Soy de tantas maneras como creen  
que puedan nomás calificarme  
asumirse los juegos es no dictaminarse.  
Me publico completo, me espero memorable  
desde mi parlamento.**

**Tocando fondo nació un buen día.**

**Silvio Rodríguez**

### 3.2 EVALUACION DE LA PROPUESTA

Kirkpatrick ha enumerado 4 fases de evaluación que deben incluirse en cualquier sistema de evaluación:

#### REACCION, APRENDIZAJE, CONDUCTA, RESULTADOS.

**La reacción.**- Indica actitudes y sentimientos hacia el taller, objetivos y procedimientos.

Marca con un círculo el número que más se acerca a tus sentimientos sobre este taller en el siguiente ejemplo:

1. ¿Te es de alguna utilidad lo que se te ha presentado?

bajo 1 2 3 4 5 alto

2. ¿Te pareció importante el taller?

Bajo 1 2 3 4 5 alto



3. ¿Las técnicas utilizadas te son de utilidad?

Bajo 1 2 3 4 5 alto

4. ¿Se podría aplicar el contenido del taller?

Bajo 1 2 3 4 5 alto

5. ¿Te pareció acercado a las necesidades del grupo?

Bajo 1 2 3 4 5 alto

**El aprendizaje.** Esta se refiere a la comprensión o no la información presentada. Puede ser elección múltiple.

**La conducta.-** Se refiere a los cambios reales que pueden observarse en la conducta laboral y evalúa la transferencia de lo aprendido a una situación de trabajo. Una forma es la entrevista a personas que estuvieron en el curso y las que no estuvieron, después del programa y una semana después, 2 meses, 4 meses, etc.

**Resultados.-** Se refiere a recoger datos relacionados con la producción, los

cambios de empleados, ausentismo, quejas, y averiguar por medio de observaciones y registros si se han puesto en marcha las reglas planteadas en los talleres.

**AUTOEVALUACION**

1. El taller, ¿Qué me ha permitido conocer con relación al grupo?
2. ¿Cómo actúo en el grupo?
3. ¿Qué me dicen los demás de mi misma?
4. ¿Cómo me siento con mi actitud, ante el grupo?
5. ¿Qué me permite avanzar y retroceder en mi crecimiento como ser humano?

## CONCLUSIONES

Al término del presente trabajo en CENDI No. 1 me he podido percatar de las condiciones en las que se encuentra el grupo de trabajo:

- Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental, definen dinámica, desempeño del pequeño grupo y de la organización.
- No basta recursos materiales dentro de la organización para una buena calidad en las relaciones.
- Las relaciones que se establecen son de tipo jerárquica y de control.
- Las comunicaciones que se establecen son informales, y a través del rumor.
- Las comunicaciones no se establecen de manera cotidiana cara a cara.
- Las características internas identifican al CENDI como un casi-grupo.
- El CENDI tiene características tanto del grupo primario como del secundario.
- El CENDI como grupo se encuentra en la fase de integración.
- El liderazgo en CENDI ha servido a intereses, por un lado al pequeño grupo que lucha por el poder (puestos) de parte de la base, y por otro lado al grupo oficialista; cualquiera de los dos no ha provocado el desarrollo y el crecimiento de la organización como grupo, pues mantienen a los sujetos como aplicadores de programas preelaborados.

El CENDI requiere un líder natural, que promueva la transformación por la vía educativa, comprometido con cada sujeto y con un proyecto que le brinde a cada miembro en CENDI la posibilidad de crecer con los otros.

**BIBLIOGRAFIA**

- BARO, Ignacio Martín. Acción e Ideología. Edit.UCA. El Salvador 1988.  
—Psicología Social desde Centro América—
- BERGER, Peter y Lukman Tomas. Construcción Social de la Realidad. Edit.Amorrortu. Argentina. 1991.
- BION W.R. Experiencias en Grupos. Edit. Paidos. Barcelona 1985.
- CLAY, Lingreen, Hery. Introducción a la Psicología Social. Edit. Trillas. México 1975.
- CHEHAYAYBAR, Edith y Kuri. Técnicas para el Aprendizaje Grupal. Edit. Universidad Autónoma de México. 1989.
- DUPETIT, Susana. Grupos de Aprendizaje y Aportes a la Enseñanza del Psicoanálisis. (Apuntes de la Conferencia). Guadalajara, Jal. 1991.
- FERNANDEZ Berrocal, Fernando. Interacción Social en Contextos Educativos. Edit. Siglo XXI. España.
- GARCIA HOZ, Victor. Organización y centros Educativos. España 1987.
- GONZALEZ Nuñez, José de J. Interacción Grupal, Edit. Planeta Mexicana. México, 1992.
- G. OWENS, Roberto. La Escuela como Organización. Edit. Santillana. México, 1992.
- HARGREAVES, David. Las Relaciones Interpersonales en la Educación. Edit. Narcea. Madrid, 1986.
- J. BALL. Micro Política de la Escuela, Edit. Paidos Mec. España. 1989.
- LAFARGA, Corona Juan. Desarrollo del Potencial Humano. Edit. Trillas. México. 1991.
- MEDINA Rivilla, Antonio. Didáctica e Interacción en el Aula. Edit. Cincel. Colombia. 1986.
- MORTON, Kissen.
- M.GOLDHABER, Gerald. Comunicación Organizacional. Edit. Diana. México. 1990.
- OLMSTED M.S. Teoría sobre los Grupos.(Psicología Social) Edit.Paidos. Barcelona.

SALLAN, Gairin Joaquín. La Organización Escolar: Contexto y Texto de Actuación. Edit. La Muralla, Madrid. 1996.

SCHMELKES, Sylvia. Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas. México. SEP. 1995.

S.E.P. Programa de Educación Inicial, Grupo Arte. México. Oct. 1992.

S.E.P. Unidad de Educación Inicial. Compilación de Técnicas Didácticas y Vivenciales II. Edit. Magma Papel. México. 1991.

S.E.P. Manual Operativo para Centros de Desarrollo Infantil. Magma Papel. México. 1994.

POSTIC, Marcel. La relación educativa. Edit. Narcea. España. 1982.

TUBER-OKLANDER Juan. El Grupo Operativo de Aprendizaje. Edit. Universidad de Guadalajara, México. 1991.

URIZ, Javier. La Subjetividad de la Organización. Edit. Siglo XXI. España  
—El Poder más allá de las estructuras—

U.P.N. Sistema de Educación a Distancia. Manual de redacción e investigación documental I. Policromía. México. 1993.

VELA, Jesús Andrés. Técnicas y prácticas de las relaciones humanas. Edit. Paulinas. Bogotá 1972.

# ANEXOS



## IDENTIFICACION

- Nombre del puesto:** Jefe de Area Pedagógica
- Número de plazas:** Una por CENDI
- Ubicación:** Física: Estados según corresponda,  
Administrativa: Dirección de Educación Inicial o Servicios Coordinados de Educación Pública, según corresponda.
- Ambito de operación:** Centro de Desarrollo Infantil.

## RELACIONES DE AUTORIDAD

- Jefe inmediato:** Director del CENDI
- Subordinados:** Educadoras, puericultistas, asistentes educativos y maestro de enseñanza musical.

## PROPOSITOS DEL PUESTO

Organizar, coordinar y supervisar la prestación del servicio educativo que se brinda a los niños que asisten al CENDI, de acuerdo con programas vigentes, y con las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

## FUNCIONES GENERALES

1. Organizar, dirigir y controlar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje que se efectúa en el plantel.
2. Verificar que la aplicación de los programas y manuales pedagógicos se efectúe de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
3. Orientar y asesorar al personal docente y de apoyo docente en el adecuado desempeño de sus funciones.

## FUNCIONES ESPECIFICAS

### En Materia de Planeación

1. Elaborar y presentar al director del CENDI, para su autorización, el proyecto anual de trabajo del área a su cargo.

2. Autorizar los proyectos anuales de actividades que, como apoyo al desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, le presente el personal docente a su cargo.
3. Estimar y cuantificar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades del área a su cargo.
4. Proporcionar al director la información que le requiera y que se genere del funcionamiento del área bajo su responsabilidad.

#### En Materia Técnico Pedagógica

1. Asesorar permanentemente al personal docente en la aplicación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas educativos correspondientes a cada grado escolar.
2. Orientar al personal docente en el adecuado manejo de los documentos de apoyo al desarrollo de los programas educativos.
3. Orientar al personal a su cargo en relación a los métodos, técnicas y procedimientos más adecuados para el logro de los objetivos de los programas educativos.
4. Asesorar al personal docente en la elección y elaboración de recursos didácticos adecuados y accesibles.
5. Orientar al personal para que aplique sus conocimientos en la práctica pedagógica, verificando que ésta sea acorde con el medio en el que se desenvuelva el educando.
6. Orientar y supervisar la adecuada planeación y realización de las actividades educativas y el registro de logros que el docente plasma en el avance programático.
7. Presentar al director del plantel las sugerencias o estrategias tendientes a mejorar la aplicación de los programas educativos.
8. Supervisar permanentemente a los grupos y asesorar cuando el caso lo requiera, acerca de la forma más adecuada de conducir el proceso enseñanza-aprendizaje.
9. Orientar al personal docente sobre las normas y lineamientos establecidos para realizar el proceso de evaluación del desarrollo de los niños.

10. Verificar que el proceso de evaluación se lleve a cabo de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
11. Analizar, con los especialistas del CENDI los casos de los niños que presentan dificultades de adaptación o alteraciones en su desarrollo, para determinar el tipo de atención que se les brindará en el CENDI y si deben ser canalizados a otras instituciones para que se les proporcione atención especializada.
12. Organizar la implantación de los proyectos de apoyo a los programas educativos.
13. Asistir a las reuniones técnicas a las que sea convocado, a fin de tratar asuntos relacionados con el servicio educativo.
14. Detectar las necesidades de capacitación o actualización del personal a su cargo y turnarlas al director para su atención.
15. Participar en la capacitación y actualización de su personal.
16. Participar en las actividades de capacitación y mejoramiento profesional que se organicen para los jefes de área y personal docente.
17. Orientar al personal a su cargo para la adecuada ambientación del CENDI de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.

#### En Materia de Control Escolar

1. Orientar al personal docente acerca de los lineamientos establecidos para la operación de los procesos de inscripción, registro, bajas y expedición de constancias de los educandos.
2. Verificar que el personal docente mantenga actualizada la documentación de cada niño y la del grupo que tiene a su cargo.
3. Analizar y concentrar la información generada por los procesos de inscripción, reinscripción, registro y bajas de los educandos de los grupos a su cargo, de acuerdo a los lineamientos y fechas establecidas.
4. Turnar al director, para su expedición las constancias de promoción de los educandos para el siguiente nivel educativo.

### **En Materia de Servicios Asistenciales**

- 1. Orientar al personal de apoyo docente en la interpretación y manejo de los lineamientos técnicos para la conducción de las actividades de la vida diaria.**
- 2. Sensibilizar al personal de apoyo docente para que promueva en los educandos la formación de hábitos.**

### **En Materia de Extensión Educativa**

- 1. Participar en el programa de orientación a padres de familia, en lo correspondiente a su especialidad.**
- 2. Proponer el desarrollo de actividades cívicas y culturales con la participación de los padres de familia y otros miembros de la comunidad.**
- 3. Presentar al director las solicitudes para que el personal docente realice, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones, eventos culturales y otras actividades extraescolares que enriquezcan el proceso enseñanza-aprendizaje.**
- 4. Orientar y supervisar el desarrollo de actividades tendientes a conservar los valores culturales de las diferentes regiones del país.**

### **En Materia de Organización Escolar**

- 1. Colaborar con el director del CENDI en la integración de los niños en los grupos, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.**
- 2. Integrar comisiones entre el personal a su cargo con objeto de enriquecer, organizar y mantener los recursos didácticos necesarios para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.**
- 3. Organizar, en coordinación con el personal docente, los horarios para la realización de actividades que requieren del apoyo del maestro de enseñanza musical o de áreas o materiales de uso común.**
- 4. Adoptar las medidas que garanticen la adecuada atención de los niños cuando se presenten ausencias del personal docente y de apoyo docente.**
- 5. Atender las iniciativas que le presente el personal del área tendientes a mejorar la organización del servicio, autorizarle en la medida de sus facultades y proponer al director las que rebasen su ámbito de competencia.**

6. Organizar las sesiones de orientación que el personal docente efectúa con los padres de familia para informarles la situación que guardan los niños en el proceso enseñanza-aprendizaje.
7. Favorecer el establecimiento de condiciones que impliquen orden, cooperación y respeto entre los niños, el personal y padres de familia, que garanticen el adecuado desarrollo de la tarea educativa.

#### En Materia de Supervisión

1. Verificar que el proceso enseñanza-aprendizaje se desarrolle de acuerdo a los programas y manuales pedagógicos establecidos para cada grado o sección.
2. Verificar que en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, técnicas, procedimientos y recursos didácticos acordes con los objetivos que se pretenden alcanzar.
3. Supervisar la correcta elaboración del registro de avance programático de cada grupo, vigilando que se mantenga actualizado. — —
4. Vigilar que el personal de apoyo docente conduzca adecuadamente las actividades de la vida diaria y en su caso brindar las orientaciones que juzguen pertinentes.
5. Evaluar las actividades desarrolladas por el personal a su cargo, informar los resultados al director y, en su caso, proponer los estímulos o medidas correctivas que procedan.
6. Verificar que el personal docente siga las indicaciones dadas por los especialistas para los niños que así lo requieran.

#### En Materia de Administración Personal

1. Notificar al director del plantel, con la debida anticipación, sus perspectivas de cambio de adscripción y las del personal a su cargo, a efecto de que éste tome las medidas correspondientes para garantizar la prestación del servicio.
2. Solicitar al director con la debida anticipación los permisos que requiera, así como los del personal a su cargo.
3. Presentar al director del CENDI la documentación necesaria para efectuar los trámites de los movimientos e incidencias que requiera y las del personal asignado al área.

4. Conciliar intereses entre el personal a su cargo, propiciando un ambiente armónico de trabajo en su área.

#### En Materia de Administración de Recursos Materiales

1. Solicitar oportunamente al director, el mobiliario, equipo y materiales necesarios para el adecuado funcionamiento del servicio.
2. Coadyuvar en el adecuado uso y conservación de los recursos materiales destinados al servicio.
3. Orientar al personal a su cargo, en la utilización y conservación de los recursos didácticos, vigilando su uso y aprovechamiento.
4. Participar en los programas o eventos relacionados con la conservación y mejoramiento de la planta física escolar, que promueva la dirección del plantel.
5. Llevar el control de los recursos materiales destinados a su área y mantenerlos actualizados.
6. Entregar al director del CENDI, cuando el caso lo requiera y bajo inventario, los materiales de apoyo didáctico y de activo fijo que estuvieron bajo su custodia.

#### LIMITES DE AUTORIDAD

##### En Materia Técnico-Pedagógica

1. Propone el desarrollo de actividades tendientes a mejorar el servicio educativo que se brinda en el CENDI.
2. Autoriza la planeación de las actividades educativas por parte del personal a su cargo y en su caso plantea adecuaciones a la misma.
3. Orienta al personal docente y a los padres de familia con respecto a la atención educativa de los niños que presentan dificultades de aprendizaje.
4. Propone adecuaciones a los métodos y técnicas para la operación de los programas.

##### En Materia de Control Escolar

1. Propone estrategias para mejorar la aplicación de los métodos e instrumentos de evaluación.

2. Valida la adecuada y oportuna evaluación de los educandos.

### En Materia de Organización Escolar

1. Propone alternativas de horarios para la realización de las actividades.
2. Formula estrategias para la organización y funcionamiento del área pedagógica.
3. Asigna comisiones al personal a su cargo, relativas a organización y conservación de los recursos de apoyo didáctico.

### En Materia de Supervisión

1. Evalúa las actividades del personal a su cargo. --- --

### RESPONSABILIDADES

1. Vigilar que el proceso enseñanza-aprendizaje se desarrolle de acuerdo con la normatividad establecida por la Dirección de Educación Inicial.
2. Vigilar que el área pedagógica funcione de acuerdo con la estructura educativa autorizada.
3. Orientar el funcionamiento del área pedagógica hacia el logro de los objetivos programáticos.
4. Participar en las reuniones del Consejo Técnico-Consultivo y cumplir con las actividades que se le asignen.

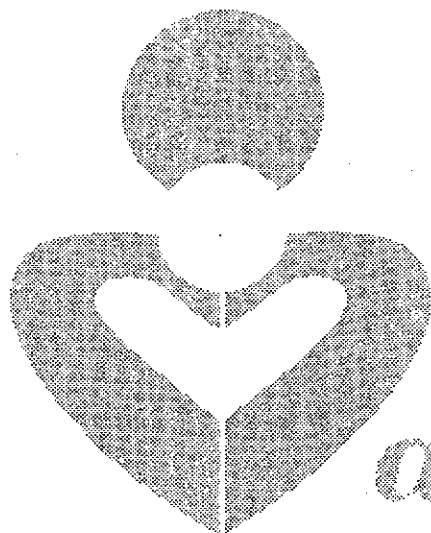
### COMUNICACION

- Interna:      **ASCENDENTE:**      Con el director del CENDI.
- HORIZONTAL:**      Especialistas que laboran en el CENDI.
- DESCENDENTE:**      Puericultistas, educadoras, asistentes educativos y maestro de enseñanza musical.

### ESPECIFICACIONES DLE PUESTO

- ESCOLARIDAD:**                      Título de Profesor de Educación Preescolar.
- EXPERIENCIA:**                      Tres años en el ejercicio de su profesión.

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>CRITERIO:</b>   | Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios. |
| <b>INICIATIVA:</b> | Para crear y proponer opciones de trabajo, resolver problemas y plantear soluciones.   |
| <b>CAPACIDAD:</b>  | Para organizar y dirigir grupos, trabajar en equipo y relacionarse.  |
| <b>ACTITUD:</b>    | De respeto, compromiso y responsabilidad.  |



*un  
abrazo  
completo*



## IDENTIFICACION

- Nombre del puesto:** Puericultista
- Número de plazas:** Una por cada grupo de niños lactantes.
- Ubicación:** Física: Estados según corresponda.  
Administrativa: Dirección de Educación Inicial o Servicios Coordinados de Educación Pública, según corresponda.
- Ambito de Operación:** Centro de Desarrollo Infantil

## RELACIONES DE AUTORIDAD

- Jefe inmediato:** Jefe de Area Pedagógica
- Subordinados:** Asistentes educativos asignados al grupo.

## PROPOSITO DEL PUESTO

Conducir el proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo con las características de los educandos y al programa vigente, a efecto de contribuir al desarrollo integral de los niños.

## FUNCIONES GENERALES

1. Planear y programar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo al programa pedagógico vigente para el grado de los niños que tiene a su cargo.
2. Observar y aplicar todas aquellas disposiciones de carácter técnico-pedagógico y de organización que se establezcan para la aplicación del programa vigente.
3. Organizar, dirigir y supervisar las actividades encomendadas al personal de apoyo docente que tenga a su cargo.
4. Verificar que la acción educativa coadyuve al desarrollo integral de los educandos.

## FUNCIONES ESPECIFICAS

### En Materia de Planeación

Ibid, pags. 66-72

1. Elaborar y presentar al jefe de área pedagógica, para su autorización, el proyecto anual de trabajo de actividades a realizar como apoyo al desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje de los niños a su cargo.
2. Estimar y cuantificar los recursos técnicos, didácticos y de apoyo que se requieran para la realización de las actividades pedagógicas y de la vida diaria.

#### En Materia Técnico-Pedagógica

1. Aplicar el programa o manual pedagógico correspondiente al grado a su cargo, de acuerdo con los lineamientos técnicos establecidos.
2. Orientar y asesorar permanentemente a los asistentes educativos en la aplicación de los lineamientos técnicos para el manejo del programa educativo correspondiente y en la realización de las actividades de la vida diaria.
3. Utilizar adecuadamente los documentos técnicos elaborados como apoyo al desarrollo del programa o manual pedagógico del grado a su cargo.
4. Diseñar y conducir las actividades educativas utilizando los métodos, técnicas y procedimientos acordes con los objetivos que se pretenden alcanzar y al grado de madurez de los niños.
5. Utilizar recursos didácticos variados y acordes con las actividades educativas a desarrollar.
6. Elaborar apoyos didácticos aprovechando los materiales existentes en el medio.
7. Conducir el proceso enseñanza-aprendizaje del grupo a su cargo, aplicando sus conocimientos y tomando en cuenta el medio ambiente en el que se desenvuelven los educandos.
8. Elaborar y mantener actualizado el registro de avance programático, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos.
9. Presentar, al jefe de área pedagógica, las iniciativas para una mejor aplicación del programa educativo.
10. Conducir el proceso enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta las orientaciones que al respecto le hagan el jefe de área pedagógica o el director del plantel.

11. Evaluar el desarrollo de los niños de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos sobre el particular.
12. Aplicar los instrumentos de evaluación correspondientes al programa educativo del grupo a su cargo.
13. Detectar oportunamente a los niños que presente problemas en su desarrollo e informar al jefe de área pedagógica.
14. Proporcionar atención especial a los niños que lo requieran, de acuerdo con las indicaciones de los especialistas.
15. Realizar las acciones que le competen en relación a los proyectos que se implanten como apoyo a los programas educativos.
16. Solicitar al jefe de área pedagógica, los cursos que desee tomar para mejorar la calidad de su trabajo.
17. Participar en las actividades de capacitación y mejoramiento profesional que se organicen para el personal docente.
18. Asistir a las reuniones técnicas a las que sea convocado, a fin de tratar asuntos relacionados con el servicio educativo.
19. Participar en la adecuada ambientación de su sala y área comunes, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos.

#### En Materia de Control Escolar

1. Participar en el desarrollo de las actividades relacionadas con la inscripción y reinscripción de los educandos y entregar al jefe de área pedagógica la información y documentación correspondiente.
2. Registrar y controlar la asistencia de los niños del grupo a su cargo y turnarla al área de nutrición para lo conducente.
3. Consignar el resultado de las evaluaciones practicadas a los educandos en los formatos autorizados para éste nivel educativo.
4. Convocar periódicamente a los padres de los niños a su cargo, para informar acerca de los logros educativos obtenidos por sus hijos.

### En Materia de Servicios Asistenciales

1. Orientar y asesorar a los asistentes educativos en el desarrollo de las actividades de aseo y alimentación de los niños a su cargo.
2. Promover que el personal a su cargo proporcione la atención a los niños en un ambiente de afecto, tranquilidad y seguridad.
3. Coordinar y participar en el proceso de ministración de alimentos, respetando el horario establecido por el director del CENDI.
4. Promover la formación de hábitos en los niños que tiene a su cargo.
5. Reportar oportunamente al servicio médico a los niños que presenten síntomas de enfermedad durante su permanencia en el CENDI.
6. Mantener comunicación constante con los padres con el objeto de lograr su colaboración para que el programa de formación de hábitos tenga continuidad en el hogar.

### En Materia de Extensión Educativa

1. Colaborar en la organización y realización de actividades cívicas y socioculturales que se realicen en el plantel y en las que participen los padres de familia y comunidad circundante.
2. Fomentar la relación del CENDI con los padres de los niños a su cargo, a fin de conjugar esfuerzos para lograr un mejor desarrollo y educación de los niños.

### En Materia de Organización Escolar

1. Organizar al personal a su cargo, para la adecuada atención psicopedagógica y asistencial de los niños del grupo.
2. Someter a consideración del director los horarios en que se realizarán las actividades de estimulación, de la vida diaria y recreativa, que se llevan a cabo con los niños.
3. Asesorar al personal a su cargo, para la adecuada organización y utilización de los materiales necesarios para la realización de las actividades.
4. Asistir y participar en las reuniones de planeación o coordinación a las que convoque su jefe inmediato.

**5. Cumplir con las comisiones que le fueron asignadas.**

**En Materia de Supervisión**

- 1. Verificar que el personal a su cargo realice adecuadamente las actividades de estimulación con los niños.**
- 2. Supervisar la correcta realización de las actividades de la vida diaria que se lleven a cabo en el grupo a su cargo.**
- 3. Verificar que el personal a su cargo, promueva la formación de hábitos en los niños.**
- 4. Vigilar que el suministro de alimentos se realice adecuadamente y en el horario establecido.**
- 5. Evaluar las actividades desarrolladas por el personal a su cargo, informar de los resultados al jefe de área pedagógica y, en su caso, proponer los estímulos o medidas correctivas que procedan.**

**En Materia de Administración de Personal**

- 1. Notificar al jefe de área pedagógica, con la debida anticipación, sus perspectivas de cambio de adscripción y las del personal a su cargo, a efecto de que éste tome las medidas correspondientes para garantizar la prestación del servicio.**
- 2. Detectar las necesidades de capacitación y actualización del personal a su cargo e informar al jefe de área pedagógica, a fin de que sean atendidas.**
- 3. Solicitar al jefe de área pedagógica con la debida anticipación los permisos que requiera, así como los del personal a su cargo.**

**En Materia de Administración de Recursos Materiales**

- 1. Solicitar oportunamente al jefe de área pedagógica los materiales necesarios para la realización de las actividades pedagógicas y las de la vida diaria.**
- 2. Mantener el equipo, mobiliario y material didáctico asignado a su grupo en perfecto estado de aseo y conservación.**
- 3. Participar en los programas y eventos relacionados con la conservación y mejoramiento de la planta física del CENDI.**

4. Entregar al director del CENDI cuando se requiera y mediante inventario, el material de apoyo didáctico y los bienes de activo fijo que estuvieron bajo su custodia.

## LIMITES DE AUTORIDAD

### En Materia Técnico-Pedagógica

1. Propone, al jefe de área pedagógica, las adecuaciones pertinentes al programa o a los lineamientos técnicos establecidos.
2. Orienta al personal a su cargo para la adecuada realización de las actividades.

### En Materia de Control Escolar

1. Evalúa el desarrollo de los niños a su cargo y lo registra en el formato correspondiente.
2. Entrega periódicamente al jefe de área pedagógica el registro de asistencia y evaluación del grupo a su cargo.

### En Materia de Organización Escolar

1. Organiza a su grupo y determina actividades para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
2. Organiza el trabajo del personal de apoyo docente que tiene asignado.

### En Materia de Supervisión

1. Evalúa las actividades del personal a su cargo.

## RESPONSABILIDADES

1. Cumplir con los objetivos del programa de acuerdo con el grupo que atiende.
2. Coordinar la adecuada atención asistencial de los niños en el grupo a su cargo.

## COMUNICACION

Interna:                    ASCENDENTE:    Con el jefe de área pedagógica.

**HORIZONTAL:** Con personal docente, maestro de enseñanza musical y personal de área de nutrición.

**DESCENDENTE:** Con los asistentes educativos que se le asignen.

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

**ESCOLARIDAD:** Certificado de Técnico Puericultista.

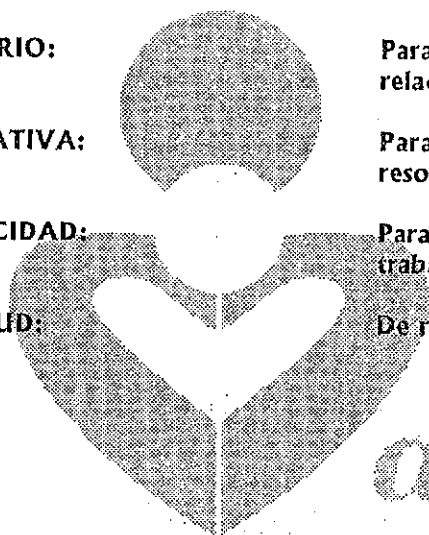
**EXPERIENCIA:** Mínima de 1 año.

**CRITERIO:** Para tomar decisiones, manejar las relaciones humanas y sugerir cambios.

**INICIATIVA:** Para crear y proponer opciones de trabajo, resolver problemas y plantear soluciones.

**CAPACIDAD:** Para organizar y dirigir grupos, trabajar en equipo y relacionarse.

**ACTITUD:** De respeto, compromiso y responsabilidad.



*un  
abrazo  
completo*

## IDENTIFICACION

- Nombre del puesto:** Educadora
- Número de plazas:** Una por cada grupo de niños maternas o preescolares.
- Ubicación:** Física: Estados según corresponda.  
Administrativa: Dirección de Educación Inicial o Servicios Coordinados de Educación Pública, según corresponda.
- Ambito de operación:** Centro de Desarrollo Infantil

## RELACIONES DE AUTORIDAD

- Jefe inmediato:** Jefe de Area Pedagógica
- Subordinados:** Asistentes educativos asignados al grupo

## PROPOSITO DEL PUESTO

Conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con las características de los educandos y al programa vigente, a efecto de contribuir al desarrollo integral de los niños.

## FUNCIONES GENERALES

1. Planear y programar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo al programa pedagógico vigente para el grado de los niños que tiene a su cargo.
2. Observar y aplicar todas aquellas disposiciones de carácter técnico-pedagógico y de organización que se establezcan para la aplicación del programa vigente.
3. Organizar, dirigir y supervisar las actividades encomendadas al personal de apoyo docente que tenga a su cargo.
4. Verificar que la acción educativa coadyuve al desarrollo integral de los educandos.

Ibid, pags.74-79



## **FUNCIONES ESPECIFICAS**

### **En Materia de Planeación**

- 1. Elaborar y presentar al jefe de área pedagógica, para su autorización, el proyecto anual de actividades a realizar como apoyo al desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje de los niños a su cargo.**
- 2. Estimar y cuantificar los recursos técnicos, didácticos y de apoyo que se requieran para la realización de las actividades pedagógicas y de la vida diaria.**

### **En Materia Técnico-Pedagógica**

- 1. Aplicar el programa o manual pedagógico correspondiente al grado a su cargo, de acuerdo con los lineamientos técnicos establecidos.**
- 2. Orientar y asesorar permanentemente al personal de apoyo docente en la aplicación de los lineamientos técnicos para el manejo del programa educativo correspondiente y en la realización de las actividades de la vida diaria.**
- 3. Utilizar adecuadamente los documentos técnicos elaborados como apoyo al desarrollo del programa o manual pedagógico del grado a su cargo.**
- 4. Diseñar y conducir las actividades educativas utilizando los métodos, técnicas y procedimientos acordes con los objetos que se pretenden alcanzar y al grado de madurez de los niños.**
- 5. Utilizar recursos didácticos variados y acordes con las actividades educativas a desarrollar.**
- 6. Elaborar apoyos didácticos aprovechando los materiales existentes en el medio.**
- 7. Conducir el proceso enseñanza-aprendizaje del grupo a su cargo, aplicando sus conocimientos y tomando en cuenta el medio ambiente en el que se desenvuelven los educandos.**
- 8. Elaborar y mantener actualizado el registro de avance programático, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos.**
- 9. Presentar al jefe de área pedagógica las iniciativas para una mejor aplicación del programa educativo.**

10. Conducir el proceso enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta las orientaciones que al respecto le hagan el jefe de área pedagógica o el director del plantel.
11. Evaluar el desarrollo de los niños de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos sobre el particular.
12. Aplicar los instrumentos de evaluación correspondientes al programa educativo del grupo a su cargo.
13. Detectar oportunamente a los niños que presenten problemas en su desarrollo e informar al jefe del área pedagógica.
14. Proporcionar atención especial a los niños que lo requieran, de acuerdo con las indicaciones de los especialistas.
15. Realizar las acciones que le competan en relación a los proyectos que se implanten como apoyo a los programas educativos.
16. Solicitar al jefe de área pedagógica, los cursos que desee tomar para mejorar la calidad de su trabajo.
17. Participar en las actividades de capacitación y mejoramiento profesional que se organicen para el personal docente.
18. Asistir a las reuniones técnicas a las que sea convocado, a fin de tratar asuntos relacionados con el servicio educativo.
19. Participar en la adecuada ambientación de su sala y áreas comunes, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos.

#### En Materia de Control Escolar

1. Participar en el desarrollo de las actividades relacionadas con la inscripción y reinscripción de los educandos y entregar al jefe de área pedagógica la información y documentación correspondiente.
2. Registrar y controlar la asistencia de los niños del grupo a su cargo y turnarla al área de nutrición para lo conducente.
3. Consignar el resultado de las evaluaciones practicadas a los educandos en los formatos autorizados por la Dirección de Educación Inicial.
4. Convocar periódicamente a los padres de los niños a su cargo, para informar acerca de los logros educativos obtenidos por sus hijos.

### **En Materia de Servicios Asistenciales**

- 1. Orientar y asesorar al personal de apoyo docente en el desarrollo de las actividades de aseo y alimentación de los niños a su cargo.**
- 2. Promover que el personal a su cargo proporcione la atención de los niños en un ambiente de afecto, tranquilidad y seguridad.**
- 3. Coordinar y participar en el proceso de ministración de alimentos, respetando el horario establecido por el director del CENDI.**
- 4. Promover la formación de hábitos en los niños que tiene a su cargo.**
- 5. Reportar oportunamente al servicio médico a los niños que presenten síntomas de enfermedad durante su permanencia en el CENDI.**
- 6. Mantener comunicación constante con los padres de familia con objeto de lograr su colaboración para que el programa de formación de hábitos tenga continuidad en el hogar.**

### **En Materia de Extensión Educativa**

- 1. Promover que el grupo a su cargo participe en la realización de actividades cívicas y culturales que organice el plantel.**
- 2. Colaborar en la organización y realización de actividades cívicas y socioculturales que se realicen en el plantel y en las que participen los padres de familia y comunidad circundante.**
- 3. Fomentar la relación del CENDI con los padres de los niños a su cargo, a fin de conjugar esfuerzos para lograr un mejor desarrollo y educación de los niños.**

### **En Materia de Organización Escolar**

- 1. Organizar al personal de apoyo docente a su cargo, para la adecuada atención psicopedagógica y asistencial de los niños del grupo.**
- 2. Proponer los horarios en que se realizarán las actividades de estimulación, de la vida diaria y recreativas que se llevan a cabo con los niños.**
- 3. Asesorar al personal a su cargo, en la adecuada organización y utilización de los materiales necesarios para la realización de las actividades.**

4. Asistir y participar en las reuniones de planeación o coordinación a las que convoque su jefe inmediato.
5. Cumplir con las comisiones que le fueron asignadas.

#### En Materia de Supervisión

1. Verificar que el personal a su cargo realice adecuadamente las actividades de estimulación con los niños.
2. Supervisar la correcta realización de las actividades de la vida diaria que se lleven a cabo en el grupo a su cargo.
3. Verificar que el personal a su cargo promueva la formación de hábitos en los niños.
4. Vigilar que el suministro de alimentos se realice adecuadamente y en el horario establecido.
5. Evaluar las actividades desarrolladas por el personal a su cargo, informar de los resultados al jefe de área pedagógica y, en su caso, proponer los estímulos o medidas correctivas que procedan.

#### En Materia de Administración de Personal

1. Notificar al jefe de área pedagógica, con la debida anticipación, sus perspectivas de cambio de adscripción y las del personal a su cargo, a efecto de que éste tome las medidas correspondientes para garantizar la prestación del servicio.
2. Detectar las necesidades de capacitación y actualización del personal a su cargo e informar al jefe de área pedagógica, a fin de que sean atendidas.
3. Solicitar al jefe de área pedagógica con la debida anticipación los permisos que requiera, así como los del personal a su cargo.

#### En Materia de Administración de Recursos Materiales

1. Solicitar oportunamente al jefe de área pedagógica los materiales necesarios para la realización de las actividades educativas y las de la vida diaria.
2. Mantener el equipo, mobiliario y material didáctico asignado a su grupo en perfecto estado de aseo y conservación.
3. Participar en los programas y eventos relacionados con la conservación y mejoramiento de la planta física del CENDI.

4. Entregar al director del CENDI, cuando se requiera y mediante inventario, el material de apoyo didáctico y los bienes de activo fijo que estuvieron bajo su custodia.

## LIMITES DE AUTORIDAD

### En Materia Técnico-Pedagógica

1. Propone, al jefe de área pedagógica, las adecuaciones pertinentes al programa o a los lineamientos técnicos establecidos.
2. Orienta al personal a su cargo para la adecuada realización de las actividades.

### En Materia de Control Escolar

1. Evalúa el desarrollo de los niños a su cargo y lo registra en el formato correspondiente.
2. Entrega periódicamente al jefe de área pedagógica el registro de asistencia y evaluación del grupo a su cargo.

### En Materia de Organización Escolar

1. Organiza a su grupo y determina actividades para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
2. Organiza el trabajo del personal a su cargo.

### En Materia de Supervisión

1. Evalúa las actividades del personal a su cargo.

## RESPONSABILIDADES

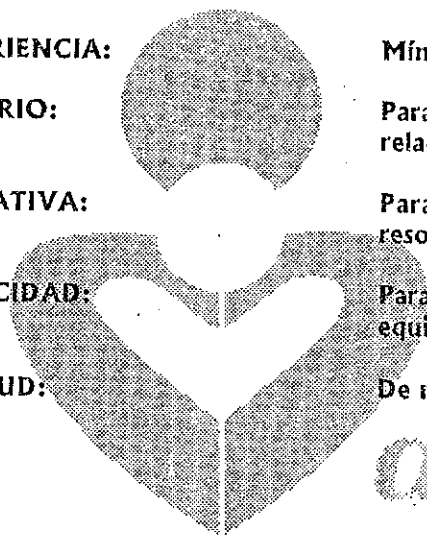
1. Cumplir con los objetivos del programa de acuerdo con el grupo que atiende.
2. Coordinar la adecuada atención asistencial de los niños en el grupo a su cargo.

## COMUNICACION

- Interna:**
- ASCENDENTE:** Con el jefe de área pedagógica
  - HORIZONTAL:** Con el personal docente, maestro de enseñanza musical y personal del área de nutrición.
  - DESCENDENTE:** Con asistentes educativos que se le asignen.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ESCOLARIDAD:** Título de Profesor de Educación Preescolar
- EXPERIENCIA:** Mínima 1 año
- CRITERIO:** Para tomar decisiones, manejar las relaciones humanas y sugerir cambios.
- INICIATIVA:** Para crear y proponer opciones de trabajo, resolver problemas y plantear soluciones.
- CAPACIDAD:** Para organizar y dirigir grupos, trabajar en equipo y relacionarse.
- ACTITUD:** De respeto, compromiso y responsabilidad.



*un  
abrazo  
completo*

**IDENTIFICACION:**

**Nombre del puesto:** Asistente Educativo

**Número de plazas:** Las necesarias

**Ubicación:** Física: Estados según corresponda.  
Administrativa: Dirección de Educación Inicial o Servicios Coordinados de Educación Pública, según corresponda.

**Ambito de Operación:** Centro de Desarrollo Infantil

**RELACIONES DE AUTORIDAD**

**Jefe inmediato:** Puericultista o educadora

**PROPOSITO DEL PUESTO**

Coadyuvar en la atención educativa y asistencial que se brinda a los niños que asisten al CENDI a efecto de contribuir a su desarrollo integral.

**FUNCIONES GENERALES**

1. Auxiliar a la puericultista o educadora en la atención pedagógica de los niños de acuerdo con el programa o manual correspondiente.
2. Brindar los cuidados asistenciales que requieran los niños durante sus permanencia en el CENDI, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.

**FUNCIONES ESPECIFICAS**

1. Auxiliar a la puericultista o educadora en la organización de las actividades de estimulación de acuerdo a las orientaciones que éstas le brinden.
2. Auxiliar a la puericultista en la actualización de registro de avance programático de los niños que están bajo su responsabilidad, en caso de estar asignada a grupo de niños lactantes.
3. Proporcionar a los niños la atención que requiere en un ambiente de afecto, tranquilidad y seguridad.

4. Observar las indicaciones de la puericultista o educadora para la adecuada atención de los niños que presenten dificultad de adaptación o alteraciones en su desarrollo.
5. Efectuar la recepción y entrega de los niños de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato.
6. Verificar que los niños lleven la ropa u objetos necesarios para su servicio, cuidando del uso adecuado o conservación de los mismos.
7. Promover la formación de hábitos de orden, higiene y alimentación en los niños que tiene a su cargo.
8. Suministrar los alimentos a los niños, en el lugar y horario estipulados, orientándolos sobre la conducta que deben observar al comer.
9. Realizar los cambios de ropa blanca que se requieran para la adecuada atención de los niños.
10. Mantener el equipo, mobiliario y material destinado a su sala en perfecto estado de higiene y conservación.
11. Atender a las madres que acuden a amamantar a sus hijos.
12. Participar en cursos de capacitación o actualización que se organicen para su puesto.
13. Informar a su jefe inmediato de las anomalías detectadas.

#### LIMITES DE AUTORIDAD

No le son asignadas facultades que impliquen ejercicio de autoridad.

#### RESPONSABILIDADES

1. Atender asistencialmente a los niños a su cargo.
2. Coadyuvar en la atención pedagógica de los niños del grupo al que esté asignado.

#### COMUNICACION

Interna:                    **ASCENDENTE:** Con la puericultista o educadora del grupo al que está asignada.



**HORIZONTAL:** Con otros asistentes educativos.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**ESCOLARIDAD:**

**Diploma de Asistente Educativo**

**EXPERIENCIA:**

**Mínima de 1 año**

**CRITERIO:**

**Para tomar decisiones respecto al desempeño de sus funciones.**

**INICIATIVA:**

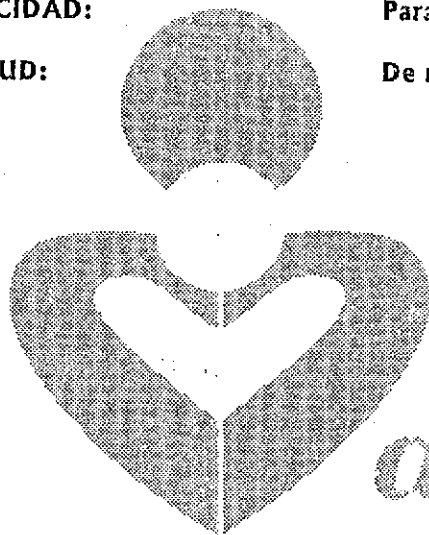
**Para crear y proponer opciones de trabajo.**

**CAPACIDAD:**

**Para relacionarse.**

**ACTITUD:**

**De respeto, compromiso y responsabilidad.**



*un  
abrazo  
completo*

8.- DAR Y RECIBIR AYUDA

Instrucciones para "P" (Persona con problema)

- 1.- Escoja un problema sobre el cual quisiera recibir ayuda.
- 2.- Debe ser un problema importante para usted y sobre el cual se supone ha pensado largamente.
- 3.- Debe ser un asunto personal sobre el cual quisiera hacer sinceramente algo.
- 4.- Tendrá 10 minutos para exponerlo y 20 minutos para discutirlo (10 minutos con cada una de las personas).
- 5.- Trate de proceder libremente en la discusión, primero con la persona que se llamará C y luego con la R.
- 6.- Trate de recibir ayuda de ellos.
- 7.- Pruebe las sugerencias de C y de R.
- 8.- Trate de darles a ellos una comprensión de su situación.
- 9.- Ignore a los observadores.
- 10.- Note sus cambios de sentir, si ocurre algo, durante la discusión.
- 11.- Después de la discusión tendrá cinco minutos para decirle al grupo cómo se sintió y qué cosas fueron fructíferas y de ayuda para usted.

---

S.E.P. Compilación de técnicas didácticas  
y vivenciales 2, Macba papel México 1991

8.- DAR Y RECIBIR AYUDA

Instrucciones para "C" (Cuestionador)

- 1.- Escuche con detenimiento el problema presentado.
- 2.- Su tarea será formular preguntas para ayudar a P a diagnosticar su propia dificultad.
- 3.- Trate de no dar consejos, ni citar una experiencia propia o de otros.
- 4.- Siga probando a ver si salen nuevos ángulos del problema.
- 5.- Deje la responsabilidad de la solución a P.
- 6.- Habrá tenido éxito si logra que P redefina su situación, analizando los diferentes factores que originalmente presentó al exponer su problema - y algunos otros en los que no había pensado.

---

Ibid, pag. 130

8.- DAR Y RECIBIR AYUDA

Instrucciones de "R" (Recomendador)

- 1.- Escuche con atención la presentación del problema.
- 2.- Responda con cualquiera de los siguientes intentos de ayuda:
  - a) Recuerde y describa una experiencia similar, que usted u otra persona que usted conoce tuvo, o que usted leyó y utilizó para resolver una situación parecida. Diga lo que se hizo para mejorar la situación. Si P no acepta o no parece escuchar y usted sigue viendo que es una buena solución, insista y explique la situación más claramente.
  - b) Recomiende en su orden los pasos que usted tomaría si estuviera en--vuelto en una situación similar. Si P no acepta las recomendaciones haga otras hasta que dé en el clavo.

---

ibid pag. 131

8.- DAR Y RECIBIR AYUDA

Instrucciones de "O" (Observador)

- 1.- Actúe como moderador, siguiendo el siguiente programa:
  - a) Conceda unos minutos para que P organice sus pensamientos mientras C y R leen sus apuntes por separado (C y R no deben dar a conocer sus apuntes unos a otros).
  - b) 10 minutos para que P explique su problema.
  - c) 10 minutos para que R discuta con P y trate de ayudarlo.
  - d) 10 minutos para que C discuta con P y trate de ayudarlo.
  - e) 10 minutos para que P diga cómo cree que C y R le ayudaron.
  - f) 10 minutos para que O dé sus observaciones.
  - g) 10 minutos para que todo el grupo discuta el ejercicio.
- 2.- Escuche con detenimiento el conflicto que se presenta.
- 3.- Mientras observa la discusión entre P y C añada:
  - a) Cuáles fueron los sentimientos no verbalizados de ambos.
  - b) Qué hizo C que pareció encender la luz para encontrar la respuesta.
  - d) Qué hizo R que pareció poco productivo.
- 4.- Mientras observa la discusión entre P y R anote:
  - a) Cuáles fueron los sentimientos no verbalizados de cada uno a través de la discusión.
  - b) Cómo fueron dadas y cómo fueron recibidas las proposiciones de R.
  - d) Qué proposiciones le parece que no pueden ayudar y por qué.

---

Ibid, pag. 132

IGO

ISTRUCTIVA

id ve "normal" que  
gente distinta de  
d. Que piense de  
manera. Usted  
pta el hecho de las  
encias.

id adopta una actitud  
rcial, comprensiva,  
rita.

ir al servicio de los  
ás; usted se esfuma,  
s necesario, delante  
grupo.

ar con buena  
ntad en el  
amiento del otro,  
que eso implique  
istia y ofensa, si se  
a que el otro tiene  
n.

id hace, en primer  
r, un esfuerzo por  
prender al otro en su  
dad, con sus  
ctos y cualidades.  
después piensa en  
ficarlo.

vechar al máximo el  
o de escucha,  
gentemente,  
gadamente. Como  
ona adulta. Usted es  
ptivo. Medita lo que  
yendo.

- ( ) Un asistente educativo, una educadora y la directora, son personas que representan niveles socioculturales opuestos.
- ( ) Es necesario a veces pasar por alto los sentimientos de algunos para llegar a una decisión grupal.
- ( ) El sistema social en el que vivimos es justo y perfecto, para quién tiene lo que se merece.
- ( ) Para que haya un grupo la autoridad debe crear un clima en el que todos se sientan libres para manifestar sus opiniones.
- ( ) Algunas veces es necesario que la autoridad imponga al grupo la dirección que a ella le parece justa, cuando sea peligroso dejar libre opción.
- ( ) Lo mejor para producir cambios en los otros es hacerlo sin que caigan en la cuenta.
- ( ) Para que haya verdadera comunidad deben los miembros poder revisar libremente su vida comunitaria.
- ( ) Es mejor que unos cuantos responsables decidan por el grupo que gastar mucho tiempo en discutir para llegar a la decisión grupal.

---

La autora.

11. Supervivencia en el desierto

C A S O

"Son aproximadamente las 10:00 a.m. de un día de julio y usted acaba de estrellarse en una avioneta bimotor en el desierto de Sonora, al noroeste de la Re pública Mexicana. La avioneta, conteniendo los cuerpos del piloto y del copiloto, está completamente quemada; sólo queda el armazón.

Nadie del resto de los pasajeros está lastimado.

El piloto no pudo notificar a nadie de la posición exacta en que se encontraba antes de ocurrir el accidente; sin embargo, por los paisajes que vieron antes de ocurrir éste, suponen que están 105 kms., fuera del curso indicado en el plan de vuelo. Antes del accidente, el piloto les informó que se encontraban a unos 120 kms. al sur de un pequeño poblado, el cual era el lugar habitado más cercano.

El terreno donde se encuentran es plano, a excepción de unos cuantos cactus y pitahayas. El último reporte del tiempo indica que la temperatura alcanzará 43°C. y ustedes están vestidos con ropas ligeras, como short, pantalones, camisas de manga corta, calcetines y zapatos.

Entre todos tienen un total de \$36.50 en monedas sueltas y \$950.00 en billetes; un paquete de cigarros, una pluma atómica y todos tienen pañuelo".

---

Ibid, pag. 190

11. Supervivencia en el desierto

HOJA DE RESPUESTAS INDIVIDUAL

1. Linterna (4 baterías). \_\_\_\_\_
2. Cuchillo (tipo navaja). \_\_\_\_\_
3. Mapa aéreo, seccional del área. \_\_\_\_\_
4. Impermeable de plástico (grande) \_\_\_\_\_
5. Compás magnético. \_\_\_\_\_
6. Baumanómetro (instrumento para medir la presión sanguínea) \_\_\_\_\_
7. Pistola calibre 45 (cargada) \_\_\_\_\_
8. Paracaídas (rojo y blanco) \_\_\_\_\_
9. Botella con tabletas de sal (1000). \_\_\_\_\_
10. Un litro de agua por persona. \_\_\_\_\_
11. Un libro titulado "Animales comestibles en el Desierto". \_\_\_\_\_
12. Un par de lentes para el sol, por persona. \_\_\_\_\_
13. Dos litros de vodka (180°). \_\_\_\_\_
14. Un abrigo, por persona. \_\_\_\_\_
15. Un espejo para cosméticos. \_\_\_\_\_

-----  
Ibid, pag.191