



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DINÁMICA DE GRUPO**



**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN GRUPAL
DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO DE EDUCACIÓN
INICIAL SANTA SOFÍA PARA EL DESARROLLO DE LA COHESIÓN**

Autor: Betty M. González R.
Tutor: Esp. Gustavo García

Bárbula, Octubre 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DINÁMICA DE GRUPO**



**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN GRUPAL
DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO DE EDUCACIÓN
INICIAL SANTA SOFÍA PARA EL DESARROLLO DE LA COHESIÓN**

Trabajo presentado ante el área de estudios de postgrado
Como requisito para optar al Título de Especialista en Dinámica de Grupo

Autor: Betty M. González R.
Tutor: Esp. Gustavo García

Bárbula, Octubre 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DINÁMICA DE GRUPO



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado
TITULADO: PROGRAMA DE INTERVENCIÓN GRUPAL DIRIGIDO AL
PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL SANTA
SOFIA PARA EL DESARROLLO DE LA COHESIÓN, PRESENTADO POR el (la)
ciudadano(a): Betty González, TITULAR DE LA CÉDULA DE IDENTIDAD V.-
11.487.582, PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN DINÁMICA DE
GRUPO, ESTIMAMOS QUE EL MISMO REUNE LOS REQUISITOS PARA SER
CONSIDERADO

COMO: _____

NOMBRE	APELLIDO	CEDULA	FIRMA
--------	----------	--------	-------

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Bárbula, Octubre de 2017

DEDICATORIA

A mi hija, Aura Vanessa

Tu nombre entre mis labios es la canción de amor
Que solo como madre escucho, desde el latir del corazón;

Tus manos tiernas me enseñaron a dar caricias
Y a descubrir el calor que impregna tu sencillo abrazo.

A José Rafael, mi fiel compañero,
El alma gemela que llegó a mi camino de forma oportuna y sin anuncio,
Para llenarme de amor y redescubrir la pasión de la vida
Que decidimos emprender juntos.

A mi Madre,
Tus oraciones siempre han cuidado mis pasos!
Y especialmente a mi Padre,
A través de Ti, comprendí que el amor viste de azul verde profundo,
A veces fuerte e impetuoso como el viento que sacude las olas,
Que trae arenas y perfumes que cuentan lejanas historias
O simplemente...

Es manso y humilde como las aguas hechizantes del Golfo de Cariaco!

AGRADECIMIENTOS

A Dios, ante todas las cosas;

Sin él no es posible ninguna forma de existencia.

Al Personal Directivo del C.E.I. Santa Sofía,

Por la confianza y la oportunidad que me brindaron para llevar a cabo
Esta Investigación, poniendo a disposición su recurso más valioso: Su Gente!

A la Universidad de Carabobo,

Y a Todos los Profesores que hicieron de esta experiencia para Mí,

Un encuentro de saberes, un constante descubrir

A través de lo aprendido y desaprendido de mis propias vivencias.

A mis compañeras de camino Susan, Danielis, Sandra;

Gracias por abrir la puerta y dejarme entrar un rato en el jardín de sus vidas...

Las flores que allí se cultivan me han dejado un fresco aroma

Que evoca la amistad que solo se conocí en los años de la infancia!

Al Personal Directivo de AlumWare Productos de Aluminio, C.A.

Especialmente al Sr. Ricardo Bethencourt

Por el apoyo moral, intangible pero siempre enriquecedor,

Por las horas de tertulia y crítica reflexión,

Y el aporte de recursos materiales que contribuyeron con mi formación profesional

Y el alcance de esta importante meta personal.

INDICE

	p.p.
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	5
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivo específicos.....	13
Justificación de la investigación.....	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	16
Bases Teóricas.....	16
Antecedentes.....	22
Referentes Conceptuales.....	28
Cuadro de Operacionalización de las Variables.....	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	36
Naturaleza de la investigación.....	36
Tipo de investigación.....	36
Diseño de la investigación.....	37
Población y Muestra.....	38
Proceso de Investigación.....	39
Técnicas de análisis de los datos.....	43
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	45
Métodos de Recolección de la información.....	45
Instrumentos Técnicas y procedimientos para recabar la información.....	45
Criterios para la selección de los informantes.....	48
Criterios para la selección del grupo.....	50
Resultados.....	50
Descripción del Grupo foco.....	51
Despliegue sintético de la información.....	53
Análisis de la información.....	58
Focalización de las Variables.....	64
Variable Independiente.....	64
Variable Dependiente.....	65
Variable Intercurrente.....	66
CAPITULO V.	
DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN.....	67

Presentación del Programa	67
Sustento Teórico	69
Justificación	74
Objetivos del Programa	77
Contenidos del Programa	78
Métodos y Procedimientos de la aplicación del Programa	79
Personal requerido y participantes	80
Recursos utilizados para la aplicación del programa	80
Costos y Financiamiento del programa	83
Modelo para la evaluación de la efectividad de la intervención	84
Tiempo, etapas y programación de actividades	85
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	89
Resumen del proceso de intervención	89
Descripción y evaluación de la implementación de la intervención.....	89
<i>Ambiente Físico</i>	89
<i>Ambiente Psicológico</i>	90
<i>Finalidad</i>	91
<i>Cumplimiento del Programa</i>	92
Análisis del Trabajo del Facilitador.....	95
<i>Fase de Planificación</i>	96
<i>Fase de Desarrollo</i>	98
<i>Fase de Evaluación</i>	100
Dificultades encontradas	101
<i>Impresión de los participantes</i>	103
<i>Análisis de los Procesos de Grupo</i>	107
Efectos de la Intervención	112
Presentación de los resultados	112
<i>A nivel de Pre-test</i>	112
<i>A nivel de Post- test</i>	114
<i>Manejo Estadístico para medir la diferencia de las medias del pre-test</i> <i>y post-test</i>	118
Análisis por Variables y Dimensiones	120
Análisis y Discusión de los resultados.....	131
CONCLUSIONES, ALCANCES Y RECOMENDACIONES FINALES	136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	141
ANEXOS	145



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DINÁMICA DE GRUPO



**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN GRUPAL DIRIGIDO AL PERSONAL
DOCENTE DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL SANTA SOFÍA
PARA EL DESARROLLO DE LA COHESIÓN**

Autor: Betty González.

Tutor: Esp. Gustavo García.

Año: 2016

Resumen

La presente investigación fue realizada a partir del estudio de un grupo de docentes del Centro de Educación Inicial de la Comunidad de Los Cerritos, en Paraparal Edo. Carabobo. Las conductas de aislamiento, el esfuerzo individual, el interés por la competencia, observadas en este grupo de educadoras durante diversas actividades, evidenció la falta de cohesión del grupo. El Objetivo Principal es: Determinar el efecto de la aplicación de un Programa de Intervención Grupal, dirigido al Personal Docente del C.E.I. Santa Sofía para el desarrollo de la Cohesión. La investigación fue realizada siguiendo los fundamentos teóricos de la Teoría de Campo de Kurt Lewin (1942) y la Teoría del Análisis Transaccional de Eric Berne (1950); bajo el Paradigma positivista, siendo de tipo experimental con diseño pre-experimental. El grupo de estudio está conformado por 12 docentes titulares y 1 Coordinadora Pedagógica. Para la recopilación de información sobre el diagnóstico, se aplicó la observación directa, la entrevista no estandarizada y programada, una encuesta de hábitos y preferencias y la técnica vivencial y para medir los efectos de la intervención se utilizó el Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI), ideado por Yukelson, Weinberg y Jackson (1984) en su versión en español conocida como Instrumento Multidimensional de Cohesión en Deporte (IMCODE). El análisis de los resultados comprendió la revisión, clasificación, registro, y representación de los datos a través de gráficos y líneas de tendencia y fue complementando con la comparación correlativa de los coeficientes de las medias obtenidas en el pre-test y post-test. Los resultados arrojaron variaciones sobre los indicadores de la cohesión, lo cual implica que los participantes modificaron sus percepciones y conocimiento sobre su importancia para el alcance de las metas del grupo.

Línea de investigación: Desarrollo Humano y Organizacional. **Temática:** Orientación y Desarrollo Personal. **Subtemática:** Relaciones Interpersonales y Crecimiento Personal.

Descriptor: Programa de Intervención grupal, Cohesión grupal. Docentes, Educación Inicial.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION SCIENCES
DEPARTMENT OF POSTGRADUATE STUDIES
SPECIALIZATION IN GROUP DYNAMICS



**GROUP INTERVENTION PROGRAM AIMED AT THE TEACHING
PERSONNEL OF THE SANTA SOFÍA EARLY EDUCATION CENTER
FOR DEVELOPMENT OF COHESION**

Author: Betty González.

Tutor: Esp. Gustavo García.

2016

Abstract

This research was conducted based on the study of a group of teachers of the Early Education Center of the Community of Los Cerritos, located in Paraparal, Carabobo state. Evasion and isolated conducts, individual labouring, interest for the competition observed between at the teachers, showed cohesion needs of the focus group. Its main objective is to determine the effect of the implementation of a Group Intervention Program in teaching personnel of the Santa Sofia Early Education Center, for the development of cohesion. The research was carried out following the theoretical basis of Kurt Lewin's Field Theory (1942) and Eric Berne's Theories of Transactional Analysis (1950); under the positivist Paradigm, considering the experimental model with pre-experimental design. The study group composed of 12 teachers and one Pedagogical Coordinator. Direct observation, non-standardized and programmed interview, habit and preferences inquiry and the experiential-based technique were implemented for the information collection on the diagnosis. The Instrument used to measure of intervention program effects was Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI) created for Yukelson, Weinberg y Jackson (1984), known as Instrumento Multidimensional de Cohesión en Deporte (IMCODE) in spanish version. The analysis of the results included the revision, classification, register and representation of the data through graphs and trend lines, and it was complemented with the correlative comparison of the coefficients of the average obtained in the pre-test and post-test. The results showed variations on the indicators of cohesion, which implies that participants modified their perceptions and knowledge about its importance for the achievement of the group's goals.

Line of research: Human and Organizational Development. **Topic:** Orientation and Personal Development. **Subtopic:** Personal Growth and Interpersonal Relations.

Descriptors: Group Intervention Program, Group Cohesion, Teachers and Early Education.

INTRODUCCIÓN

El proceso de cohesión de los grupos conforma un tema de sumo interés en el ámbito de las organizaciones, sin importar su naturaleza. De las acciones conjuntas que emprenden los miembros de un grupo, depende el éxito o no de los resultados que obtenga por cada una de las metas propuestas. A lo largo de la historia, esta preocupación por el conocimiento sobre las formas como se integran los grupos, ha redundado en un sin número de teorías que intentan explicar cómo se produce su interacción, qué elementos influyen para que los individuos se sientan atraídos o rechazados por las fuerzas que dominan el ambiente en el cual se desenvuelven sus integrantes.

Desde la perspectiva planteada por Lewin (1942), la vida de cada individuo o grupo de individuos transcurre inmersa en un campo de fuerzas que ejercen presión sobre los mismos y originan su atracción o repulsión. El dominio de esas fuerzas actuará como un elemento favorecedor de la cohesión del grupo, siempre y cuando sus integrantes comprendan cada una de las dimensiones y factores que intervienen a favor de su integración. Las fuerzas del grupo que adquieren valencia negativa, generan entre sus miembros acciones que repelen su interacción y actúan de forma contraria a la cohesión; lo cual hace suponer que la misma es posible en la medida que se puedan controlar las condiciones o factores que rigen estas fuerzas.

Siguiendo este planteamiento, la cohesión grupal es entendida desde una perspectiva multidimensional, Yukelson, Weinberg y Jackson (1984), considerando que existen factores que actúan como las fuerzas de atracción o repulsión de los miembros del grupo. Estas dimensiones se expresan a través de la calidad de trabajo, la atracción hacia el grupo, los roles valorados y las relaciones interpersonales; los cuales a su vez conforman los elementos organizacionales presentes en cualquier grupo de naturaleza laboral.

Bajo este enfoque, se presenta la siguiente investigación, la cual se estructura en una serie de capítulos que permiten abordar de forma metodológica y sistematizada la problemática de estudio cuya variable dependiente resultó ser la cohesión grupal.

El Capítulo I, contiene el planteamiento del problema el cual permite hacer un recuento de información sobre la temática de la cohesión desde una dimensión muy general y global hasta la consideración del problema particular y enfocado al grupo de estudio. Seguidamente se presentan los objetivos de la investigación, incluyendo el objetivo general y los objetivos específicos. Adicionalmente, se plantea el interés de la investigadora, resaltando la importancia y el impacto que se espera obtener así como los aportes para futuras investigaciones; todo esto a través de la justificación.

En el Capítulo II se abordan los aspectos relativos al Marco Teórico de la investigación, presentando las Bases Teóricas, los Antecedentes de la investigación, los Referentes conceptuales y finalmente la tabla de operacionalización de las

variables. Posteriormente, se presenta en el Capítulo III el Marco Metodológico, el cual resume los aspectos concernientes a la naturaleza de la investigación, su tipo y diseño. También se describen todos los aspectos relacionados con la población y muestra, las Técnicas e Instrumentos para la recolección y análisis de los datos.

En el Capítulo IV, se profundiza la investigación partiendo del diagnóstico del grupo foco. En este se describe detalladamente todo lo concerniente a la población y muestra de estudio. Adicionalmente, se abordan los aspectos relacionados con los instrumentos aplicados, los criterios utilizados para la selección de los sujetos o informantes claves, las técnicas utilizadas para la recolección de la información y la descripción de las conductas observadas o focos detectados, lo cual se resume en el despliegue sintético de la información.

Siguiendo este mismo orden, se presenta el Capítulo V, en el cual se hace un desglose completo y detallado del Programa de Intervención. Este contempla en su estructura la presentación del programa, el sustento teórico, la justificación, los objetivos, contenidos, métodos y procedimientos de la aplicación del programa, la descripción del personal requerido y los participantes, los recursos necesarios, costos y financiamiento, el modelo de evaluación de la efectividad de la intervención, el tiempo, etapas y programación de actividades.

El Capítulo VI, es la sección destinada para la discusión de los resultados obtenidos a través de la intervención. Este destaca la descripción y evaluación de la

implementación de la intervención haciendo referencia al ambiente físico, ambiente psicológico, finalidad y cumplimiento del programa. Se describe además, el trabajo realizado por el facilitador en cada una de las fases de ejecución del programa y se realiza un desglose completo de los datos estadísticos descriptivos obtenidos del procesamiento de los resultados del pre-test y post-test presentando el análisis por cada una de las variables abordadas y sus dimensiones desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa.

Finalmente se obtienen las conclusiones, se describen los alcances desde el punto de vista individual, grupal y práctico y se emiten las sugerencias y recomendaciones, las cuales servirán de información clave para la Dirección de la Institución donde se llevó a cabo la investigación y para la orientación y apoyo de las participantes del proceso de intervención. Seguidamente, se presentan las referencias bibliográficas como fuente de consulta y soporte para la investigación realizada.

Entre los Anexos se encuentran los soportes documentales de asistencia, registro fotográfico, formatos de cuestionarios e instrumentos aplicados, programación de actividades (plan de acción) y manual de la facilitación.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Es necesario iniciar este planteamiento comentando que, el año 1945 marca el fin de la Segunda Guerra Mundial, escenario que sirve de contexto para el surgimiento de Organizaciones de categoría Mundial, (Naciones Unidas por ejemplo, ONU conocida así por sus siglas); promotoras de la integración como garantía de paz y herramienta para el desarrollo sostenible de las naciones alrededor del mundo. Idea que también es conceptualizada y relacionada con el término de cohesión social, entendida como una fuerza integradora de individuos y grupos que comparten intereses sociales, culturales, educativos, políticos, económicos, entre otros. Así lo planteó El Informe sobre Desarrollo Humano (2013), el cual resume que la cohesión de grupos diferentes, es esencial para garantizar el bienestar y estabilidad social de las naciones.

Siguiendo esta idea, también vemos como a nivel de los Países de América Latina y El Caribe han surgido diversas alianzas e iniciativas gubernamentales para fomentar la integración. Un Informe presentado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el marco de la XVII Cumbre de Jefes de Estado en el 2007, planteaba la importancia de la cohesión social como un mecanismo para integrar a la Juventud en los países iberoamericanos. Quiere decir, que la cohesión social también es considerada como un aspecto importante dentro del proceso de

socialización de los diferentes grupos que integran las naciones, y de esto deriva que podamos comprender la relevancia de dicho concepto desde una perspectiva global; que vista como estrategia de integración de las naciones, contribuye al desarrollo sostenido y la reducción de brechas de bienestar (CEPAL, 2007).

Continuando con el planteamiento expuesto con anterioridad, pero con la mirada proyectada hacia el futuro, encontramos la propuesta presentada por la UNESCO, la cual incluye dentro de sus Objetivos para el Desarrollo Sostenible, el concepto de cohesión asociado a la agenda mundial de educación (Educación 2030), para garantizar programas educativos de calidad, que sean permanentes y permitan la inclusión de todos los ciudadanos en el mundo. De esta manera, cada país es responsable de garantizar la estabilidad social, favoreciendo la cohesión de sus habitantes para reducir brechas de bienestar, lo cual es alcanzable a través de la implementación de políticas y programas educativos de calidad que permitan el desarrollo integral de todos sus ciudadanos.

Ahora bien, las naciones, vistas como sociedades, están integradas por un gran conglomerado de individuos formando grupos de diferente naturaleza, intereses, necesidades y fines. La fuerza que ejercen en sí mismos los individuos que integran estos grupos para mantenerse unidos, garantizan no solo su reconocimiento como países o naciones, sino también su permanencia, su desarrollo y el alcance de sus objetivos enmarcados en sus planes estratégicos y de gobierno propios. “Un Estado

sólido, proactivo y responsable desarrolla políticas (...) que promuevan la confianza y la cohesión” (ONU, IDH 2013, p.5).

En esa dimensión intervienen ya más específicamente: El Estado, los entes e instituciones garantes de la gobernabilidad, los sectores productivos de bienes y servicios, el sector asistencial de salud y seguridad, el sector educativo, las comunidades integradas por grupos de ciudadanos, las familias y muchos otros actores, entre los cuales la cohesión grupal interviene como una variable necesaria en las relaciones que establecen cada uno de esos entes en interacción con los otros. En ese proceso de interacción social, el Estado debe asumir responsabilidades concretas para favorecer dicha integración.

Partiendo de esa idea se podría decir que, en una dimensión menos extensa y acotada al plano de país, el Estado interviene de una manera directa sobre la sociedad, a través del diseño e implementación de políticas para garantizar el desarrollo sostenible o perdurable. Pero esta función no solo garantiza un mayor índice de desarrollo humano, sino que también contribuye a la reducción del índice de conflictividad social, lo cual resalta la importancia de la cohesión entre todos los grupos que integran la sociedad. En el caso venezolano particularmente, según el Resumen del Informe sobre Conflictividad Social en Venezuela 2013, se reiteraba la necesidad de implementar políticas públicas integrales basadas en derechos humanos y garantes del desarrollo pleno de la sociedad venezolana para reducir la conflictividad, (OVCS, 2014).

Todo lo planteado hasta este punto conlleva a relacionar el concepto de cohesión grupal con varios factores que inciden en el proceso de socialización de los grupos y por ende fortalecen su cohesión. Entre estos factores podemos mencionar la identidad del grupo, las metas del grupo, el tipo de interacción, su tamaño, la forma como influye el liderazgo y la comunicación; todos estos inciden sobre la cohesión, asumiendo que la misma opera como una fuerza que mantiene la unidad del grupo, Festinger (1954). El modelo de Tajfel (1957) sin embargo, propone la idea de la identidad social, y se define en términos de relaciones, categorías, comparación y distinciones. Bajo este enfoque surge el tema del conflicto, ya que la cohesión grupal según Tajfel se expresa en términos de cooperación y solidaridad pero también adquiere tonalidades de conflicto y hostilidad.

Volviendo la mirada al contexto venezolano, tiene absoluta validez enfocarnos al estudio de la cohesión grupal. La necesidad de implementar políticas públicas que promuevan los derechos humanos, avalen el desarrollo social y minimicen la conflictividad tiene un fundamento Constitucional que no solo sigue las recomendaciones emanadas de la Organización de las Naciones Unidas; sino también considera como esencial para alcanzar este objetivo, el proceso de educación (CRBV, Art. 3). Nuestro Estado, a través de la CRBV, ejerce funciones de control, diseño e implementación de políticas para garantizar la educación como un derecho humano (CRBV, Art. 102), pero además el Estado es garante de promover la educación ciudadana con la participación de las familias y la sociedad. Para que esa

trilogía (Estado- familia- sociedad) pueda funcionar, se requieren mecanismos que favorezcan la cohesión entre los diversos actores.

Es así como en el contexto venezolano, partiendo de un precepto constitucional se establece la relación núcleo familiar–escuela; la familia como grupo primario donde los valores se forman, se instruyen y se comparten con cada miembro del grupo familiar y la escuela como una extensión y segundo núcleo familiar para afianzar y profundizar esos valores; según afirma Peña (2009). En ese ya más reducido contexto, el concepto de cohesión grupal alcanza un nivel de absoluta relevancia, dado que los individuos que intervienen en el sector educativo ejecutan acciones de gran impacto en el proceso de formación y desarrollo humano de los individuos que a futuro formarán nuevas familias y nuevas sociedades.

Además de lo dicho anteriormente, la escuela vista como la segunda casa a la cual pertenece el niño, afianzadora de valores para la vida, después del núcleo familiar, debe generar y propiciar un ambiente de confort, capaz de garantizar la identificación del niño con su nuevo entorno y su adherencia al sistema educativo, para que pueda tener éxito en su proceso de crecimiento, maduración y desarrollo como persona humana. Esto exige del docente el desempeño de un rol capaz de facilitar esta interacción.

En este caso, es necesario contar con un docente- líder de aula y de su comunidad. De acuerdo con Prieto (1978), “El Maestro es Líder y Promotor Social (...)”citado por Ríos, (2005), y como tal debe potenciar las competencias observables en la conducta del niño. En el caso específico de nuestro país, “ (...) el maestro de educación inicial de Venezuela es un mediador de experiencias de aprendizaje. Es un Líder”; citado por Fuenmayor (2008).De esta manera, los docentes deben ser capaces de visualizar su papel y poder adaptar su desempeño de acuerdo a la visión de conjunto y garantizar su aporte al proceso de formación del niño. En ese exigente contexto, las individualidades aportan mucho menos de lo que puede aportar un grupo de docentes afianzados a través del proceso de cohesión grupal. Un grupo cohesionado traduce mejor las instrucciones de trabajo y es más eficiente en sus resultados porque cuenta con el apoyo de la totalidad de sus miembros.

Partiendo de los supuestos anteriores y trasladándonos al contexto local, más específicamente al ámbito de acción del grupo seleccionado para este estudio: Grupo de Docentes del Centro de Educación Integral (C.E.I.) Santa Sofía, tenemos que los orígenes de esta Unidad Educativa se remontan al año 1997. Su Misión enfocada al desarrollo de la educación en todas las áreas, fundamentada en los valores familiares, para formar estudiantes capaces de asumir responsabilidades y aportar sus conocimientos al entorno familiar y comunitario, nos dejan ver como en un momento específico de la historia de esta localidad se puso en evidencia que la cohesión entre

el grupo de habitantes de la Comunidad de Los Cerritos y el esfuerzo del primer grupo de docentes de esta Institución Educativa logró dar respuesta a una problemática presente para la época de su fundación.

Esta visión inicial de la Institución, sigue vigente y demanda el reforzamiento permanente del concepto de Cohesión Grupal y su comprensión absoluta por parte de las Docentes que componen el C.E.I. Santa Sofía. Por otro lado, la siembra de valores para la vida a través de la educación, es un concepto ligado al de cohesión e integración familia-escuela- comunidad, y sigue siendo el compromiso y la orientación principal que rige los planes de formación que brinda esta institución al entorno de habitantes de la Comunidad de Los Cerritos, donde se encuentra ubicado. Por lo que se ha considerado la importancia de desarrollar la cohesión grupal entre las docentes de la Institución.

Por lo anteriormente expuesto se propone un programa de intervención, enfocado al desarrollo de la cohesión grupal de las Docentes, considerando la problemática observada en las conductas manifestadas por sus integrantes en diversas actividades que la Institución ha programado. Favorecer la integración para disminuir el aislamiento, potenciar la identificación del grupo y reconocimiento a través de sus logros colectivos, incentivar la participación en términos de cooperación efectiva y disminuir la competencia “no sana”; mejorar la comunicación, alinear las metas,

para alcanzar los objetivos del grupo, sin menoscabar la importancia del aporte individual de cada una de las docentes; son apenas algunas de las necesidades identificadas a través de la observación del grupo en estudio. Por tal motivo se propone un programa de intervención basado en la Cohesión Grupal para las Docentes.

Lo anteriormente expuesto conlleva a plantearse las siguientes interrogantes:

¿Qué tipo de competencias y/o habilidades favorecen el desarrollo de la cohesión grupal?.

¿Cómo podrían integrarse esas competencias y/o habilidades en un factor que favorezca el desarrollo de la cohesión del grupo?.

¿Cómo se podría diseñar un programa de intervención para desarrollar la cohesión grupal entre las docentes?.

¿Qué efectos tendría sobre las Docentes del C.E.I. Santa Sofía, la aplicación de un programa de intervención sobre la Cohesión Grupal?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar el efecto de la aplicación de un programa de intervención Grupal, dirigido al Personal Docente del C.E.I. Santa Sofía para el desarrollo de la Cohesión.

Objetivos Específicos

Identificar las competencias y/o habilidades individuales que poseen las Docentes del C.E.I. Santa Sofía y favorecen el desarrollo de la Cohesión Grupal.

Diseñar un Programa de Intervención Grupal dirigido al Personal Docente para el desarrollo de la Cohesión.

Aplicar el Programa de Intervención Grupal dirigido al Personal Docente para el desarrollo de la Cohesión.

Medir los efectos de la Intervención Grupal dirigido al Personal Docente para el desarrollo de la Cohesión.

Justificación de la Investigación

Diversos estudios llevados a cabo sobre el desarrollo y efectividad de los grupos de trabajo apuntan a reafirmar que los grupos cohesionados son más exitosos en el proceso de comprensión, traducción y ejecución de sus instrucciones de trabajo, lo cual contribuye con el alcance de objetivos y metas organizacionales en tiempos más cortos o adecuados. Un grupo cohesionado también es capaz de modelar conductas, superar los fracasos o experiencias menos satisfactorias, fortaleciendo su tolerancia y capacidad de afrontar las dificultades y retos grupales.

La cohesión grupal a su vez se traduce en mayores probabilidades de permanencia de los miembros en el grupo u organización (estabilidad), lo cual se refleja también en un mayor sentido de pertenencia, disposición a cooperar en todas las actividades programadas, la motivación y afectividad entre los miembros que componen el grupo. En el ámbito educativo, la Cohesión Grupal aporta mayores herramientas para la ejecución de programas que favorezcan la siembra de valores para la vida y también la impartición de conocimientos, en un ambiente de confort, donde el niño o estudiante pueda percibir la escuela como una extensión de su hogar o segundo núcleo familiar, garante de condiciones óptimas para su crecimiento, bienestar personal y desarrollo humano.

Las ideas expuestas, enmarcan la relevancia de la investigación propuesta, la cual conlleva a determinar el efecto de la aplicación de un programa de intervención grupal para el desarrollo de la cohesión grupal entre las Docentes del C.E.I. Santa Sofía. Este programa facilitará el reconocimiento del grupo y su fortalecimiento a través de la identificación de sus potencialidades, exploradas mediante la indagación apreciativa de las experiencias vividas por los miembros que integran el grupo.

La investigación permitirá identificar los factores que intervienen desde la perspectiva organizacional en la cohesión grupal, entre las Docentes del C.E.I. Santa Sofía, y sensibilizar a cada una de sus miembros para una mejor comprensión del

concepto de cohesión y su importancia para la consecución de los objetivos de la Institución. Así mismo, permitirá potenciar las habilidades del grupo para el abordaje de proyectos y la valoración del alcance de objetivos a través de la acción grupal.

Por otro lado, la investigación aspira convertirse en un marco de referencia documental para futuros trabajos o estudios de la dinámica de grupos vinculados al tema de la cohesión grupal.

Finalmente, esta investigación pretende servir de agente catalizador de la integración de las docentes del C.E.I. Santa Sofía, permitiendo su mejora personal y afianzamiento del compromiso de las mismas como miembros del grupo de la Institución a la cual pertenecen.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Bases Teóricas

Partiendo de la problemática de estudio y la forma en la que se pretende abordar la investigación, se toma en consideración como Bases Teóricas, los fundamentos de la Teoría de Campo de Kurt Lewin (1942) y la Teoría del Análisis Transaccional de Eric Berne (1950).

Teoría de Campo de Lewin (1942)

De acuerdo con Chiavenato (1989), Lewin es considerado el fundador de la dinámica de grupo. A través de sus investigaciones Lewin afirmaba que la sociedad necesitaba un método científico para entender la dinámica del comportamiento grupal y bajo este planteamiento elaboró su teoría, la cual él mismo describió como un método constructivo más que clasificatorio, un enfoque psicológico interesado en los aspectos dinámicos de los hechos y cuyo análisis parte siempre de la situación global para hacer la distinción entre problemas sistemáticos e históricos. Y finalmente otro de sus atributos está relacionado con la representación matemática del campo.

Un concepto importante que interesa conocer para los efectos de la presente investigación; lo introdujo Lewin (citado por Chiavenato, 1989, P.154), y tiene que ver con el “equilibrio cuasi-estacionario” en los procesos grupales y se utiliza para significar las constelaciones de fuerzas existentes dentro de los grupos, las cuales

conducen a procesos de auto-regulación y mantenimiento del equilibrio. De esta forma, “un grupo puede compensar la ausencia de un colega por la contribución aumentada de los otros miembros”, Chiavenato (1989, P. 154).

La Teoría de Campo de Lewin (1942), concentra su interés en el enfoque dinámico, porque los procesos grupales y hábitos sociales no son estáticos. Estos se manifiestan como procesos vivos y dinámicos que se derivan de una constelación de fuerzas causales que requieren de un método científico para su estudio y análisis. Ese método científico según Lewin debe producir constructos que permitan comprender esas fuerzas subyacentes del comportamiento, de una manera metodológicamente acertada.

En función de este planteamiento, Lewin propuso una ecuación matemática para explicar el comportamiento: $C = f(P, M)$, según la fórmula, “C” el comportamiento es función (f) o resultado de la interacción entre la persona (P) y el medio ambiente (M) que la rodea. Su basamento teórico comprende dos supuestos fundamentales: el primero supone que el comportamiento humano se deriva de una totalidad de hechos coexistentes. El segundo se refiere a que los hechos coexistentes tienen el carácter de campo dinámico, en donde cada parte depende de la interrelación con las otras partes. Según dice Lewin, citado por Chiavenato (1989, P. 130) “Ese campo dinámico es el *espacio de vida* que contiene la persona y su ambiente psicológico”. Este último se refiere al ambiente tal como es percibido por la persona.

Ahora bien, en el ambiente psicológico se encuentran objetos, personas, situaciones, hechos que pueden adquirir una “*valencia*”, y esta a su vez determina el campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia que adquieran estos objetos, personas, situaciones (entre otras) puede tomar un valor positivo o negativo dependiendo si satisfacen necesidades presentes en el individuo o si por el contrario ocasionan algún daño o perjuicio. De esta forma, esos objetos, personas o situaciones crean fuerzas de atracción o de rechazo del individuo hacia esos objetos, personas o situaciones, creando el movimiento resultante de esas fuerzas; de allí se deriva que los procesos grupales no son estáticos y tienden a ser regulados por la acción de dichas fuerzas.

Los conceptos planteados por Lewin a través de su Teoría de Campo, sirvieron para dar inicio al estudio de otros fenómenos de la conducta y que fueron abordados por diversos investigadores de la corriente teórica de las relaciones humanas. Por ejemplo, el movimiento de atracción o rechazo que producen los vectores o fuerzas dentro del campo dinámico del individuo, crean estados de tensión y una predisposición a la acción, sin ninguna dirección específica. Si en ese campo dinámico aparece un objeto o persona que adquiere valencia positiva, el individuo direccionará su conducta hacia ese objeto o persona. Si esas fuerzas se manifiestan dentro del espacio vital de varios individuos pertenecientes a un mismo grupo, y su valencia positiva propicia la atracción, estaríamos en presencia de un indicador de

cohesión del grupo. Esas son las fundamentaciones teóricas que interesan para los efectos de la presente investigación.

Teoría del Análisis Transaccional de Berne (1950)

Adicionalmente, para el abordaje de la investigación, se tiene los fundamentos teóricos del Análisis Transaccional propuesto por Eric Berne (1950). Los fundamentos de esta teoría son importantes para la comprensión del tema de la cohesión grupal, porque según su creador la mutualidad presente en las transacciones que se producen en las relaciones, contribuyen a la cooperación y facilitan el desarrollo de los grupos y los individuos. Siendo que la Teoría del Análisis Transaccional es un enfoque racional y conductual, permite promover cambios individuales o grupales partiendo desde el análisis y la comprensión de la conducta humana, haciendo uso además de los procesos de comunicación abierta para que el individuo pueda expresar sus emociones auténticas y adquiera una mayor comprensión de sí mismo, de los grupos y las organizaciones a las cuales pertenece.

En este sentido, “El Análisis Transaccional (A.T.) es una nueva teoría de psicología individual y social, (...) creada y desarrollada por Eric Berne”, citado por Castillo (2012, P.209). De acuerdo a sus fundamentos, en la persona existen tres partes distintas y funcionales que se integran en lo que él denominó “estados del yo”. Estos estados a su vez son conocidos como: “Yo PADRE”, “Yo ADULTO” y “Yo NIÑO”.

Cada uno se representa a través de un diagrama cuyo estudio se conoce como *Análisis Estructural de primer orden*, los cuales se especifican a continuación:

Niño: Contiene las emociones auténticas que nacen con el individuo. Busca el placer y evita el dolor. En él se manifiestan las emociones, la energía, la creatividad y la capacidad de gozar la vida.

Adulto: Contiene la información del mundo exterior. Usa el pensamiento lógico, se ubica en el “aquí y ahora”, analiza, formula, calcula sus probabilidades, encauza la creatividad y la energía del niño.

Padre: Contiene el aprendizaje de las actitudes, conductas, que provienen principalmente de los padres o las figuras predominantes de la infancia. No actúa de forma actualizada, y utiliza los preceptos aprendidos en el pasado sin validar su vigencia.

Cada uno de los estados del yo, se puede sub-dividir en tres partes. A esta sub-división se le conoce con el nombre de *Análisis estructural de segundo orden*. En esta sub- división el Niño presenta la siguiente estructura: Niño natural (N.N.), el Pequeño profesor (Pe.P o Padre) y el Niño Adaptado (N.A. Adulto). El Adulto comprende:

Ethos (E), información que proviene del padre confrontado con el adulto y aceptada como conveniente. Technos (T), Es la parte del adulto que opera como una computadora; y Pathos (P) representa los rasgos del niño que quedan dentro del adulto y se manifiestan como simpatía o lo que comúnmente llamamos el “angel” de la persona adulta. El Padre comprende: Padre del Padre (P.P.) juzga, dictamina lo bueno y lo malo; Adulto del Padre (A.P.) protector, brinda apoyo; y el Niño del Padre (N.P.) es el recuerdo de nuestros padres cuando actuaron como niños, se divertían, sentían miedo, castigaban.

De lo dicho con anterioridad, interesa para la investigación no solo el análisis estructural que plantea a teoría de Berne (1950). Es más importante aún, incorporar a la aplicación de las técnicas a usar durante el desarrollo del programa de intervención, el *Análisis Funcional*, resultante de la relación interna que establece cada individuo.

Otro aspecto del fundamento teórico del Análisis Transaccional que nos interesa para la investigación, está relacionado directa y principalmente con las *Transacciones*. Estas, desde el enfoque de A.T. (como se le conoce por su siglas) representa la unidad de relaciones que establece el individuo socialmente y a través de las cuales se comunica e intercambia estímulos y respuestas que son asimilados y transmitidos desde los diferentes estados del yo. Y finalmente del proceso de transacciones también se producen *Simbiosis*, que pueden convertirse en patologías

que posteriormente afectan el desempeño del grupo. A los efectos de la presente investigación, resulta importante conocer cómo influyen esas simbiosis en el proceso de cohesión del grupo.

Considerando todo lo anteriormente planteado, interesa para fines de esta investigación el aporte conceptual de la teoría del Análisis Transaccional, desde su estructuración de estados del yo, las transacciones que afloran en el proceso de relaciones e interacción grupal, las conductas definidas como anormales, los procesos que operan para la adopción la *Postura Existencial*, a través de la cual el individuo se conceptualiza así mismo y conceptualiza al otro, conforma su *Argumento*, estableciendo sus propios *impulsores, arrancadores o frenadores*; los cuales son un reflejo inconsciente de los mensajes aprendidos y que se ponen de manifiesto en el proceso de interacción social.

Antecedentes

En esta sección se muestran las referencias de investigaciones que han precedido el estudio de la cohesión grupal, resaltando el significado que tiene la misma para el desarrollo de los grupos cualquiera sea su naturaleza. Entre estos antecedentes tendríamos los siguientes trabajos:

Rosas, C (2000). Realizó un *Estudio de un Caso, en el Centro de Estudios para el Aprendizaje Permanente de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (Cepap- UNESR)*. El Objetivo de este estudio de caso fue Diagnosticar el grado de cohesión del personal del Centro de Estudios para el Aprendizaje Permanente de UNESR, a partir de la exploración de los diferentes niveles de sus componentes, representados en los indicadores de la cohesión grupal. La investigación fue ejecutada en dos fases: una pre- diagnóstica y otra de exploración en la que se aplicó como instrumento un sociograma de elección por trabajo y por confianza, Bussot, A. (1971).

Como resultado de este estudio, se pudo evidenciar la existencia de un grupo poco cohesionado, con falta de sentido de pertenencia, carencia de atracción entre sus miembros, escasa motivación hacia el trabajo y conductas centradas en la individualidad de cada integrante. Entre los aportes que este estudio arroja cuenta el hecho de sus recomendaciones dirigidas a profundizar el estudio de la cohesión grupal y la necesidad de diseñar e implementar un programa de intervención para desarrollar la cohesión entre los miembros del grupo Cepap-UNESR. Recomendaciones que validan la utilidad e importancia que tienen los programas de intervención grupal para el desarrollo de equipos bien cohesionados, y a su vez robustecen el criterio que se emplea entre las justificaciones de la presente investigación.

Seguidamente se reseña a Leo, García, Parejo, Sánchez y García-Mas (2009) quienes llevaron a cabo una investigación que denominaron *Aplicación de un Programa de Intervención para la mejora de la Cohesión y la Eficacia en Jugadores de Baloncesto*. El Objetivo principal de este estudio fue corroborar el aumento de la cohesión y la eficacia percibida a través de un programa de intervención basado en tareas cooperativas. Para estos fines constituyó una muestra con la cual se conformó un grupo experimental y otro control, con participantes pertenecientes a diferentes equipos de baloncesto federados. El estudio midió la cohesión y la eficacia percibida por el entrenador, a través de diversos instrumentos. Los resultados arrojaron que el equipo experimental mostró mejoras en los aspectos relacionados con la cohesión y la eficacia tras el período de intervención. Por otro lado, a través de la aplicación del programa se pudo evidenciar el papel preponderante que cumple el entrenador como figura fundamental del proceso y facilitador de la cohesión y eficacia del grupo.

A través de este trabajo presentado podemos observar una muy cercana relación, entre el objetivo planteado por los investigadores reseñados y el objetivo propuesto para la presente investigación. Otra relación que podemos establecer tiene que ver no solo con la variable seleccionada, sino también con la metodología y el tipo de investigación centrada en el programa de intervención grupal, a pesar de que los grupos seleccionados como objeto de estudio pertenecen a contextos y áreas de desempeño completamente distintos.

Otro Estudio que también podemos citar es Picazo, Zorzona y Peiró (2009); *Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedente de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal*, cuyo objetivo fue: analizar la incidencia que tienen los cambios en los procesos de participación social, orientados a la tarea y el aprendizaje, sobre el desarrollo y la evolución de la cohesión (...) en equipos de nueva creación. A pesar de que este estudio no fue desarrollado bajo la metodología del programa de intervención grupal, podemos decir que nos sirve de referencia y antecedente ya que ambos abordan la misma variable de estudio, en este caso la cohesión grupal, que para el estudio en referencia fue medida en dos dimensiones: la cohesión hacia la tarea y hacia la participación social.

Con la propuesta que presentamos del programa de intervención, también se pretende medir la cohesión del grupo de docentes en su dimensión de orientación a la tarea e integración social. Otro aspecto que interesa de este estudio reseñado como antecedente, es que el mismo aporta elementos conceptuales que sirven para identificar los factores que inciden en la cohesión grupal.

Román, N. (2014), *Programa de Intervención Grupal para la Optimización de la Cohesión Grupal en los Trabajadores de la Fundación Asilo San Martín De Porres*. A través de su Objetivo esta investigación propuso implementar un Programa de Intervención para el incremento de la cohesión de un grupo de Trabajadores de la

Fundación Asilo San Martín De Porres. El Programa fue planteado desde el enfoque teórico de la Terapia Gestalt de Perls (1975) con el fin de lograr la conexión entre sus Trabajadores. El programa arrojó resultados que se evidenciaron a través de los indicadores de cambio de conducta relacionada con la responsabilidad, el darse cuenta y la madurez y la conciencia de grupo.

Entre los aportes fundamentales que ofrece esta investigación se encuentran los contenidos conceptuales desarrollados sobre la variable de estudio, en este caso la cohesión grupal. Adicionalmente, se toma como referencia de este estudio el modelo de evaluación aplicado para el proceso de intervención y finalmente se consideran como un buen referente, todos los aspectos relacionados con el esquema utilizado para el desarrollo del Programa de Intervención.

Siguiendo este mismo orden de ideas, también se puede reseñar el trabajo realizado por Flores (2016), a través de un *Programa de Intervención para la consolidación de la cohesión grupal en las trabajadoras de la Planta Affinia Venezuela, C.A.* Partiendo de la revisión de los aspectos relacionados con la Cultura Organizacional, esta investigación propuso como objetivo desarrollar la cohesión entre un grupo de 16 trabajadoras de la Empresa Affinia, que por las características propias del departamento al cual pertenecían, mostraron poca motivación y participación en las actividades formales que la empresa organizaba. Las técnicas utilizadas en este programa fueron diseñadas bajo el enfoque de la Teoría del Análisis

Transaccional para “revivir el niño” de cada una de las integrantes del grupo y así lograr su integración.

Esta investigación arroja muchos datos importantes al Programa de Intervención que se desarrolla ya que la misma abordó la revisión de los aspectos relacionados con los elementos que componen la cultura organizacional y la influencia de los mismos sobre la cohesión del grupo. Tema que se piensa abordar con el estudio propuesto. Por otro lado, la Teoría del Análisis Transaccional que se utilizó como modelo de la investigación, también interesa como una de las bases teóricas para los efectos de la aplicación del programa de intervención que se propone realizar. Y finalmente este trabajo se considera como un antecedente, por su estructura metodológica y los objetivos que persigue, los cuales se relacionan con la investigación propuesta porque abordan el estudio de la misma variable y se pretende medir el efecto de la aplicación de un programa de intervención grupal.

Y Finalmente se reseña el trabajo realizado por Sánchez (2016), sobre un *Programa de intervención sobre cohesión grupal entre los trabajadores de DIAUC*. Para el inicio de este trabajo consideró la problemática presentada entre el grupo de trabajadores de esa dependencia de la UC, los cuales a pesar de poseer en su mayoría una antigüedad bastante importante, manifestaron durante el programa de intervención no estar integrados porque no se conocían, condición que está asociada

al factor de identidad del grupo. Uno de los aspectos que más interesa de este programa de intervención, es la adaptación del Instrumento denominado Cuestionario de Ambiente Grupal G.E.Q. (Carron, Widmeyer y Brawley, 1985). Este instrumento de medición de la cohesión grupal a pesar de ser utilizado inicialmente con grupos deportivos, al ser adaptado al programa de intervención, sirvió para medir la reacción de los miembros del grupo hacia la tarea y hacia la organización.

Referentes Conceptuales

Ahora bien, con la finalidad de poder profundizar el análisis y complementar el basamento teórico para abordar el estudio de la problemática planteada con la presente investigación, se hará mención a diferentes referentes conceptuales, expuestos por otros autores o investigadores. Estos, ayudarán a tener una visión más integral y mejor comprensión de la variable de estudio, facilitando el proceso de contratación de ideas, y enriqueciendo el análisis que servirá para dar respuesta a la problemática planteada inicialmente.

Existen otros elementos desde el punto de vista conceptual, que son necesario definir para darle mayor soporte teórico a la investigación. Esos elementos conforman la visión de otros investigadores o teóricos con respecto a la variable de estudio reseñada, en este caso la cohesión grupal. De esta forma se parte desde el concepto de cohesión planteado por otros autores.

La Cohesión desde la perspectiva Organizacional

Las primeras investigaciones relacionadas con la cohesión grupal se remontan a los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial (1945). Época en la cual se dio la transición del enfoque tradicional de la psicología individual, “(...) hacia otro más avanzado, orientado hacia el comportamiento de los grupos humanos”, con la Teoría de las relaciones humanas y los trabajos de Kurt Lewin” (Chiavenato, 1992, pág. 407). Lewin (citado por Chiavenato, 1992) decía: que el comportamiento humano dependía de un campo dinámico, que “es el espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico”. Los Estudios de Lewin permitieron a otros teóricos profundizar en el campo de la psicología social, la cual evolucionó posteriormente hacia la psicología organizacional y dio como fruto la Teoría del Comportamiento, expuesta principalmente por Herbert A. Simon, a finales de la década de los 40 y que intenta explicar el comportamiento organizacional.

Los principales aportes de la Teoría de las Relaciones Humanas, desde la perspectiva organizacional, permitieron reconocer a los trabajadores como criaturas sociales complejas, con sentimientos, necesidades, deseos, temores, etc., lo cual hizo entender que el comportamiento del individuo en el trabajo era condicionado por muchos factores motivacionales. De acuerdo a este planteamiento, la cohesión del grupo se entiende como una consecuencia del grado de motivación que siente el individuo. Las personas son motivadas por sus propias necesidades y estas son

satisfechas a través de la interacción con los grupos. Bajo este enfoque también se entiende que el comportamiento que manifiestan los grupos se ven afectados por los estilos de supervisión o liderazgo y las normas del grupo actúan como mecanismos reguladores del comportamiento de cada uno de los miembros.

De acuerdo a este enfoque, el concepto de cohesión se expresa en función de las relaciones de simpatía entre los miembros que componen la organización informal y esto se asocia con el grado de identificación del grupo. La Teoría de las Relaciones humanas sobre- estima el concepto de cohesión grupal como condición de elevación de la productividad y considera que los grupos informales ejercen control social sobre los hábitos de trabajo y la conducta individual de los operarios. Al respecto decía Mayo (Citado por Chiavenatto, 1992, Pág.166) que “el trabajo es una actividad grupal y (...) la colaboración grupal no ocurre por accidente”. Si esa colaboración se obtiene de forma planificada, las relaciones de trabajo pueden llegar a un estado de cohesión grupal que puede resistir los efectos de la descomposición de una sociedad en adaptación.

La Cohesión Grupal según varios Autores

Festinger (1950) define la Cohesión como un resultado de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros del grupo para que estos permanezcan en el mismo. Estas

fuerzas se derivan del atractivo del grupo y de la medida en que el grupo media las metas que son importantes para todos sus miembros (Citado por Huici, 1985, pág. 2). Para Festinger, los individuos buscan a otras personas similares para asociarse y la cohesión del grupo surge a través de la atracción interpersonal.

Para Deutsch (1949), la cohesión es una característica de los grupos sociales y es una cualidad emergente de la interacción cooperativa estabilizada para lograr metas compartidas. En resumen, el motivo para formar grupos es la existencia de metas compartidas. Secord y Backman (1964), exponen que la cohesión es una cualidad propia del grupo y su magnitud resulta de las recompensas experimentadas al pertenecer al mismo. Cada una de las definiciones anteriores da una visión reducida del concepto de cohesión, la cual se manifiesta a través de dos inferencias que se pueden reseñar: la primera está asociada a la idea de que la cohesión grupal solo es posible en grupos pequeños y la segunda se relaciona con la cualidad de que la cohesión se reduce a atracción interpersonal. Sin embargo, esta concepción pudo ser ampliada con el planteamiento realizado por Tajfel (1978) acerca de su Teoría de la Identidad social.

De acuerdo al planteamiento de Tajfel, la formación de un grupo no se debe exclusivamente al proceso de atracción interpersonal, sino a un proceso de categorización que efectúa el individuo de sí mismo. Es así como las variables que

influyen en la interacción personal, solo influyen en la formación de un grupo si se produce la mediación de la variable cognitiva de Identidad social Turner, (Citado por Huici, 1985, pág. 11).

La Cohesión Grupal como Atracción, Shaw (1977)

Los Factores que hacen que las personas se sientan atraídas por un grupo según Shaw (1977), se pueden resumir en los siguientes:

- La Atracción Interpersonal, entendida en función de relaciones positivas. Para Hogg (1983) este concepto se complementa con los factores de proximidad, semejanza actitudinal, reciprocidad y atractivo físico.
- Atracción hacia las actividades que el grupo realiza. Una persona siente atracción hacia un grupo si disfruta de las actividades que se ejecutan dentro del mismo.
- Atracción hacia los objetivos del grupo. Esto también es conocido como cohesión de tarea.
- Atracción de la pertenencia grupal. En ocasiones el hecho de pertenecer a un grupo en sí independientemente de quienes lo conformen, constituye un atractivo para cada uno de sus miembros. Así se da la atracción social despersonalizada, Hogg (1983).

Otros Factores que inciden en la Cohesión Grupal:

Son varios los factores que intervienen para favorecer el proceso de cohesión de un grupo. Entre estos Factores cuentan:

1. El Atractivo de los miembros: la membresía de grupo pone al individuo en permanente interacción con los otros miembros. La evaluación que el individuo haga de resto de los miembros determinará su grado de atracción e interacción.
2. Similitudes: como lo expresaba Festinger (1950), un individuo se sentirá más atraído por otros del grupo, en la medida que compartan situaciones similares, sentimientos y opiniones.
3. Metas de grupo: Tener un fin o un propósito distintivo servirá para atraer a los otros integrantes del grupo. En esto también influyen, la claridad de la meta, su formulación y probabilidad de éxito.
4. Liderazgo y Toma de decisiones: Los distintos Teóricos exponentes de la Teoría de las Relaciones Humanas, hacia finales de la década de los 40, coincidían que el estilo de liderazgo tiene una estrecha relación con el proceso de cohesión del grupo.
5. Las propiedades estructurales: por ejemplo la estructura de comunicación, la posición jerárquica y el status influyen también en la cohesión del grupo.

6. El tamaño del grupo: iniciando por Festinger (1950), se cree que los grupos más reducidos experimentan mayor cohesión, y a mayor dimensión del grupo menos atractivo se vuelve el mismo para sus miembros.

De acuerdo con el planteamiento de Valverdre (Citado por López A. y Frutos, H., 2011, p. 399), la cohesión involucra otros factores: La frecuencia de las interacciones, la madurez del grupo, la naturaleza del entorno exterior, la homogeneidad del grupo, el éxito.

Definición Operacional de las Variables de Estudio

Para algunos autores definir operacionalmente una variable significa “sub-variabilizar”, Calello, Neuhaus (1985) la definen como el proceso a través del cual se identifican los elementos definatorios de la variable general, para llevarla a su expresión más concreta. Según Hurtado (2000), la operacionalización de la variable permite su comprensión, a través de la identificación de aquellos aspectos que hacen posible su percepción. A continuación, se presenta el Cuadro N° 1, la Operacionalización de las Variables, donde se describirán aspectos relacionados con la variable dependiente e independiente a través de los objetivos específicos, su definición, dimensiones, indicadores e instrumento de medición.

CUADRO N° 1: Operacionalización de las Variables

Objetivo General:

Determinar el efecto de la aplicación de un Programa de Intervención Grupal, dirigido al Personal Docente del C.E.I. Santa Sofía para el desarrollo de la Cohesión.

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar las competencias individuales que poseen las Docentes del C.E.I Santa Sofía y favorecen el desarrollo de la Cohesión Grupal.	COHESIÓN GRUPAL	Grado de aceptación e integración que poseen los miembros de un grupo de acuerdo a los roles que desempeñan para alcanzar sus metas o propósitos (MSCI; Yukelson, Weinberg, Jackson, 1984).	Percepción.	Rasgos de la Personalidad. Autoconocimiento. Conocimiento del Otro.	Observación Directa. Pre- Taller o Actividad Libre.
			Transacciones	Caricias. Feed-Back. Aceptación / Rechazo entre los miembros del grupo.	
Diseñar un Programa de Intervención Grupal dirigido al Personal Docente para el desarrollo de la Cohesión.	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN GRUPAL	Conjunto organizado de estrategias y acciones orientadas a cumplir con los objetivos del plan para la facilitación del proceso grupal.	Estructura del Programa.	Descripción del Programa.	Esquema de Presentación del Programa.
Aplicar un Programa de Intervención Grupal dirigido al Personal Docente para el desarrollo de la Cohesión.	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN GRUPAL	Conjunto organizado de estrategias y acciones orientadas a cumplir con los objetivos para la facilitación del proceso grupal.	Programación de Actividades.	Manual del Facilitador	Técnicas / Taller.
Medir los efectos de la aplicación del Programa de Intervención Grupal dirigido al Personal Docente para el desarrollo de la Cohesión.	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN GRUPAL	Conjunto organizado de estrategias y acciones orientadas a cumplir con los objetivos para la facilitación del proceso grupal.	Desarrollo de la Cohesión.	Atracción hacia las actividades que realiza el grupo. Calidad de Trabajo. Unidad de propósitos. Roles.	MSCI (Yukelson, Weinberg y Jackson, 1985) Versión adaptada al Español como IMCODE (Instrumento Multidimensional de Cohesión en Deportes) Pre-Test y Post-Test
				Atracción interpersonal entre los miembros del grupo. Relaciones Interpersonales.	

Fuente: González (2016)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Naturaleza de la Investigación

Esta Investigación está fundamentada en el Paradigma Cuantitativo. “El paradigma representa una manera de observar el mundo, de explicar y comprender la realidad”, Rojas (2014, P. 19). Entendiendo esto, cada investigador se aproxima a esa realidad utilizando “un modelo estructurado de ideas y valores que orienta y compromete sus percepciones y sus juicios” Rojas (2010, P.18). El Paradigma Positivista tuvo su origen en la doctrina y escuela fundada por Augusto Comte (1798-1857); el cual expuso que no existe otra realidad que no sean los hechos y no se puede estudiar otra cosa que no sea las relaciones entre los hechos. En este sentido el Paradigma Positivista se orienta por la búsqueda objetiva del saber a través de métodos cuantitativos y rechazando todo conocimiento a priori.

Tipo de Investigación

Para los efectos del presente estudio, el tipo de investigación a utilizar es experimental, lo cual manifiesta la intención de manipular una variable en condiciones controladas para luego observar los efectos, modos causas o razones por las que se produce un hecho. Según Werkmeister citado por Rosado (2003, P. 20), “La Experimentación consiste en modificar deliberadamente y de manera controlada las condiciones que determinan un hecho, y en observar los cambios (...) que ocurren en este último”. Esta condición es justamente la que se persigue con la presente

investigación a través de la cual se ha identificado una variable dependiente cuyo comportamiento se aspira observar toda vez que se haya puesto en ejecución el programa de intervención el cual fungirá como variable independiente.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación, no es otra cosa que el plan o estructura que sigue el investigador para responder a las interrogantes planteadas con la investigación y que servirán para controlar la varianza, Kerlinger (1975). De acuerdo con Rosado (2003), “un diseño de investigación es un conjunto de instrucciones que sirven al investigador para reunir y analizar sus datos (...)”(P. 81). Contar con una guía para controlar la varianza le permite al investigador obtener resultados más confiables y una ruta más segura para acceder a las respuestas de las preguntadas planteadas para la investigación. Esto quiere decir que el diseño de la investigación opera como un elemento de control.

De esta forma se puede decir que el diseño de la investigación que se pretende realizar es pre- experimental, con aplicación de pre-test y post- test. En este caso, tendríamos un grupo foco del cual obtendríamos información inicial recolectada a través de un pre-test. Posterior a la fase de ejecución del programa de intervención, se aplicaría un post-test para finalmente comparar sus resultados. Tal como lo plantea Rosado (2003), “la obtención de datos científicos implica, por lo menos una

comparación (...)",(P. 21). Al no contar con observaciones o mediciones antecedentes, se hace necesaria la aplicación del pre-test cuyos resultados deben ser posteriormente comparados con los datos obtenidos a través del post-test y poder medir cualquier cambio que se produzca en el grupo de estudio.

Población y Muestra

La Población hace referencia al universo sobre el cual se plantea realizar la investigación cuando no se trabaja exclusivamente sobre fuentes documentales, Calello y Neuhaus (1985). La dimensión muestral, como la definen estos autores, es "una reducción estadísticamente fiable como representatividad del universo", Calello y Neuhaus (1985, P.193).

Para Arias (2006), ese universo definido como población es un conjunto de elementos finitos o infinito, los cuales presentan características comunes y sobre los cuales tendría validez las conclusiones que arroje la investigación.

De acuerdo con la investigación propuesta, el grupo está conformado por una población total de 26 docentes con edades comprendidas entre los 22 y 50 años (aproximadamente), pertenecientes al Centro de Educación Inicial Santa Sofía. Otra característica importante de la población está relacionada con su grado de instrucción, por lo que el grupo de estudio como mínimo posee un nivel de formación que oscila

entre el Técnico Superior Universitario hasta el grado de Licenciatura en Educación. La totalidad de la población es de género femenino.

Para la determinación de la muestra, se siguió el planteamiento propuesto por Patton (citado por Rojas, 2010, P. 72-73) el cual establece que el muestreo debe responder a la dinámica de la investigación y no responder a la simple representación numérica. Planteamiento por el cual se consideró el muestreo basado en criterios. Siguiendo este orden, de la población se seleccionó de manera intencional un número de 20 docentes. Los criterios que orientaron la selección de la muestra fueron: docentes titulares, con antigüedad superior a 6 meses en la institución. Este grupo de docentes se caracterizan por ser las responsables directas del proceso educativo en sí y lideran los proyectos escolares exigidos por la institución desde su fase de planificación y programación, hasta su ejecución y práctica.

Proceso de Investigación

Profundizando en el aspecto vinculado al diseño de la investigación propuesta, es necesario abordar el procedimiento que permitirá obtener información sobre la variable de estudio. De esta forma se reseña una secuencia de pasos llevados a cabo para el inicio de la investigación y el desarrollo de sus fases posteriores; desde la selección de técnicas, instrumentos de recolección de la información y análisis de

los datos. A continuación se presentan las Técnicas utilizadas para la recolección de los datos.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de los datos

Observación Directa

De acuerdo con Rojas (2010): “la observación se entiende como un proceso deliberado, sistemático, dirigido a obtener información (...) del contexto donde tienen lugar las acciones”. Su uso como técnica para abordar el estudio de procesos donde está presente la interacción social es de larga data. Desde inicios del siglo XX fue utilizada por las ciencias antropológicas para el estudio de la cultura de las comunidades y posteriormente fue utilizada como método por muchos investigadores para el análisis y estudios de situaciones sociales en las organizaciones en los Estados Unidos, Rojas (2010). En el campo educativo, la observación como técnica ha tenido mucha aplicabilidad, desde los estudios basados en la exploración de las interacciones entre docentes y estudiantes hasta las investigaciones enfocadas a la exploración de conductas y su relación con el rendimiento estudiantil, entre otros usos.

Según Spradley, citado por Rojas (2010, P.79) se habla de cinco tipos de observación que van desde ninguna participación hasta el involucramiento total del investigador con la realidad estudiada. Para los efectos de la investigación propuesta y atendiendo a la clasificación planteada por el autor en cuestión, se requiere el uso

de la Técnica de la *Observación directa y pasiva*; a través de la cual el investigador puede estar presente en la situación pero no participa ni interactúa con los sujetos, solo observa los hechos. Esta técnica permite la aproximación al sujeto de estudio o grupo foco, para observar sus conductas, su forma de interacción, sus reacciones ante situaciones corrientes o hechos fortuitos que alteren el contexto habitual donde se desempeñan; por lo que la observación como técnica primaria de recolección de datos e información facilita la aproximación del investigador al grupo como sujeto de estudio.

La Entrevista

La entrevista se produce a partir del encuentro del investigador con la persona que funge como contacto, persona clave o informante y su objetivo es obtener información, opiniones, creencias, ideas que transmite una o también varias personas. En una clasificación presentada por Denzin citado por Rojas (2010, p.91), la entrevista puede ser estandarizada programada; estandarizada no programada o también no estandarizada. En la primera prevalece la existencia de un guion y un orden lógico y secuencial para el desarrollo de las preguntas a realizar a la persona. En la entrevista estandarizada no programada existe la estructura de un guion, pero no se establece un orden estricto ni secuencial de las preguntas a realizar por lo que este sirve de esquema o guía para el entrevistador. Y por último en la entrevista no

estandarizada, el proceso de produce de forma abierta sin presencia de guion, ni preguntas pre-diseñadas, ni orden secuencial.

Para la investigación propuesta, la entrevista estandarizada no programada aporta elementos que servirán para profundizar el acercamiento del investigador al grupo de estudio y la recopilación de información del contexto organizacional de la institución, como son los datos de origen, misión, valores, políticas, aspectos laborales, normas internas y otros aspectos formales del grupo de estudio, entre otros datos que se podrán obtener para el desarrollo de la investigación.

Cuestionario

El cuestionario o cédula de entrevista como lo denominan Calello y Neuhaus (1985), más que un formulario de preguntas, debe cumplir con una estructuración que permita registrar la información necesaria para abordar el estudio de la variable. Adicionalmente, también debe ser capaz de registrar la información que permita al investigador centrarse en el contexto social objetivo y dinámico en el cual se realiza la investigación. Es por esto que el cuestionario de cumplir con una estructuración y modalidad de respuesta.

Para los efectos de la investigación propuesta, el Cuestionario se toma en consideración como instrumento para la recolección de datos y se propone el empleo del Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI), ideado por Yukelson,

Weinberg y Jackson (1984) en su versión en español; el cual ha sido utilizado en diversas investigaciones orientadas a medir el grado de cohesión en grupos deportivos. Este Instrumento fue adaptado posteriormente al español como Instrumento Multidimensional de Cohesión en Deportes (IMCODE), y a diferencia de otros instrumentos utilizados para medir la cohesión, este considera cuatro dimensiones; entre las que se destacan: la Calidad de Trabajo, la Atracción hacia el Grupo, los Roles valorados y la Relaciones Interpersonales. Aspectos que interesan para la presente investigación.

Técnicas de tipo vivencial

De acuerdo con el concepto planteado por Calello y Neuhaus (1985), estas técnicas permiten la recolección de datos a través del proceso de comunicación directa con los integrantes de un grupo y para efectos de la investigación propuesta servirá para obtener información acerca de opiniones, experiencias, actitudes, valores, creencias, sentimientos, intenciones, conductas y otros aspectos que se manifiestan a través de la fuente vivencial. Esta técnica se complementa con la observación. Para los fines de la investigación propuesta, la técnica de tipo vivencial es denominada actividad libre, enfocada en la acción del compartir entre las docentes miembros del grupo de estudio.

Técnicas de Análisis de los Datos

Con la finalidad de analizar la información que será de utilidad para el desarrollo de la investigación, se describen las acciones que conlleva el procesamiento de los datos que se obtengan. En este orden los mismos serán recopilados, revisados, clasificados, registrados, tabulados, según se corresponda con el procesamiento.

Para la etapa de elaboración del Diagnóstico, una vez elegido el grupo de estudio, los datos obtenidos a través de la entrevista, la observación y la técnica de tipo vivencial (actividad libre), serán presentadas en un cuadro diagnóstico para cada una de las técnicas. Este cuadro mostrará información relacionada con el nombre de la técnica seleccionada, las conductas observadas, identificación de los procesos y el foco. La identificación de la variable de estudio resultará de la selección del foco que más veces se repita, de acuerdo al análisis de los datos registrados en cada cuadro diagnóstico.

En relación al proceso que conlleva a medir los efectos del programa de intervención, el análisis de los datos implica la comparación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del pre-test y post-test. La forma de codificación de la información que se propone es la elaboración de una o varias matrices de datos, cruzando la información obtenida de cada uno de los miembros del grupo, para luego aplicar una medida de tendencia central que facilite la realización de comparaciones.

CAPÍTULO IV RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

En el presente capítulo, se describen los resultados que sustentan el diagnóstico obtenido en el Grupo de Docentes del Centro de Educación Inicial C.E.I. Santa Sofía, por una parte; y por la otra se presenta de forma esquematizada cada uno de los aspectos metodológicos que orientaron su elaboración.

Métodos de recolección de la información

Instrumentos, técnicas y procedimientos para recabar la información

Para este proceso se partió del análisis de los elementos organizacionales de la Institución, precisando la variable a investigar, mediante datos que fueron obtenidos a través de diversas técnicas de recolección de la información. De este modo se observó al grupo durante varios eventos, se recolectó información a través de la entrevista no estructurada y un cuestionario que se aplicó a la Informante Clave.

La fase de recolección de la información se inició aplicando un Cuestionario de 25 preguntas. Este instrumento se aplicó a la Informante Clave y su objetivo era obtener información relevante sobre los aspectos organizacionales de la Institución. Entre ellos cabe mencionar: aspectos relacionados con la historia de la institución, estructura organizativa, horarios de trabajo, ciclo de reuniones, sistema de evaluación y comunicación formal, normas internas, entre otros aspectos. Esta información fue

complementada con la entrevista no estandarizada y programada que fue realizada a dos miembros del grupo: en primer lugar a la Coordinadora Pedagógica o informante clave; y en segundo lugar a una docente con más de 11 años de antigüedad en la institución.

De la entrevista aplicada a la Coordinadora Pedagógica se pudo obtener información ampliada de los elementos organizacionales de la institución, y adicionalmente se establecieron los enlaces para la ejecución de los siguientes eventos y contactos con el grupo de docentes. En cuanto a la entrevista aplicada a la Docente con más 11 de años de servicio en la institución, se pudo conocer sobre otros aspectos más informales que no contempla la estructura organizativa, pero que sin duda alguna forman parte de la atmósfera psicológica de cada individuo, Lewin (1942). A través de este contacto, se pudo apreciar algunas inquietudes y expectativas que tenía dicha docente sobre la investigación a desarrollar.

Adicionalmente se aplicó una pequeña encuesta de hábitos y preferencias a las docentes, la cual permitió un primer acercamiento (rompe-hielo) con las integrantes del grupo de estudio. Posteriormente, se pudo corroborar a través de la ejecución de dos actividades libres, que el grupo posee carencias que imposibilitan su trabajo cohesionado y que la influencia preponderante de ciertos roles entorpecen la iniciativa de los liderazgos emergentes que pudieran favorecer la integración, evitar el aislamiento y fomentar el reconocimiento en un ambiente más atractivo para el trabajo en equipo.

Otra de las técnicas más aplicada durante la fase diagnóstica del grupo fue La Observación directa ejecutada de forma pasiva. A lo largo de cada visita a la Institución y a través de la presencia específica de la investigadora durante dos eventos formales de la institución, se pudo recabar información sobre las actuaciones del grupo de estudio dentro de su espacio natural de convivencia. Aportando esta técnica mucha información sobre el quehacer diario de las docentes en pleno proceso grupal. En este sentido, el primer evento formal observado fue una reunión celebrada con las Docentes y el segundo proceso de observación pasiva, se llevó a cabo durante la realización de un evento organizado por la Institución para el Cierre de Proyectos y Encuentro Cultural del Centro de Educación Inicial. La Observación propició elementos importantes para apreciar la forma como se integraron las Docentes en dos actividades específicas, regulares y programadas de la Institución.

Finalmente entre las Técnicas a aplicar para la recolección de información y elaboración del diagnóstico, se ejecutó la Actividad libre. Bajo este criterio, se ejecutaron dos eventos. El primero se denominó “Encuentro con mis emociones, una experiencia sensorial”, y el segundo se denominó “Dibuja una historia”. Ambos eventos se ejecutaron con la finalidad de explorar a fondo sobre los focos de conductas de los miembros del grupo; y con esta información poder elaborar el diagnóstico.

Otro aspecto importante que se debe mencionar adicional a las técnicas utilizadas para recabar la información del diagnóstico, tiene que ver con el método utilizado. El mismo se distingue por su carácter descriptivo, ya que las conductas observadas se presentan en forma de narración, haciendo hincapié en los detalles de lo que se observa sin emitir juicios ni interpretaciones sobre los hechos o acontecimientos observados. Por otro lado, partiendo de aspectos generales de la organización, se centra la observación en las conductas que el grupo manifiesta y se narra de forma descriptiva lo observado en la actuación de los miembros del grupo. Con esto se busca la identificación de elementos organizacionales y conductuales para explorar sus conexiones.

Lo anteriormente expuesto nos conduce también a pensar que partiendo de los conceptos o elementos más generales de la organización podemos hacer planteamientos a modo de inferencias, con respecto a las conductas que se esperan de los miembros del grupo. Así por ejemplo, es de entender que en una Institución donde se promueven los valores religiosos y familiares como eje fundamental para la formación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes; todos los eventos organizados por el cuerpo docente, deben ser iniciados con actividades que conlleven al reforzamiento de dichos valores y conceptos.

Criterios para la selección de los informantes

Los criterios utilizados para la selección de los informantes inicialmente parten de la evaluación de un elemento organizacional. De acuerdo con el modelo de Kaufman citado por Alvarez (2002) los elementos organizacionales aportan datos relevantes para la investigación, en su primera fase de diagnóstico de las necesidades del grupo destinatario de un programa de intervención. En este caso en particular, el elemento organizacional que se tomó en consideración para la selección de los informantes fue la estructura organizativa de la Institución; al frente de la cual se encuentra la Coordinadora Pedagógica. Esta fungió como informante clave y enlace formal para todos los eventos que fueron desarrollados con objeto de la investigación propuesta.

Como segunda figura o informante clave, se escoge a una Docente Titular con 11 años de antigüedad en la Institución. En este caso, el criterio de selección utilizado se fundamenta en el modelo propuesto por Patton (citado por Rojas, 2014) el cual plantea que a través de la escogencia de sujetos que representen los extremos de un caso, es posible estudiar una situación. Dicho de otra forma, la valoración de los años de servicio de esta docente, le da la ventaja de conocer más a fondo los procesos, políticas y normas de la Institución que influyen sobre la conducta del resto de los integrantes del grupo y por ende pudieran condicionar las necesidades de los destinatarios del programa de intervención.

Criterios para la selección del grupo.

Se plantearon dos criterios. El primero hace referencia a la selección del Grupo: Docentes del Centro de Educación Inicial Santa Sofía; es decir, para efectos de la investigación propuesta, se excluyeron a aquellas personas que desempeñan funciones de índole administrativo, mantenimiento u otras funciones. La Institución además fue seleccionada para el desarrollo del programa de intervención grupal por ser una Organización con más de 15 años de trayectoria en el ámbito educativo, por poseer un grupo de Docentes-Trabajadores que se ha mantenido más o menos estable a lo largo de sus años de operaciones y por la buena referencia que aportan las personas habitantes de la comunidad, al momento de indagar sobre las contribuciones de la Institución al entorno donde se encuentra localizada.

El segundo criterio tiene que ver con la selección del grupo destinatario del programa de intervención grupal. En este sentido, la Coordinadora Pedagógica aportó un listado con todos los nombres de las Docentes Titulares que podían integrar este grupo y se excluyó del mismo a aquellas que no poseían la titularidad; ya que por esta condición, estas docentes no siempre se encuentran disponibles. Es decir, su permanencia en el grupo está limitada por las condiciones de contratación temporal que la Institución les concede. Y de esta forma quedó conformado.

Resultados

Descripción del grupo foco

El Grupo de Docentes del Centro de Educación Inicial C.E.I. Santa Sofía nace de la necesidad de satisfacer las demandas de educación y formación de los niños y niñas en etapa de educación inicial, de la Comunidad de Los Cerritos, en la Urb. Parapara del Municipio Los Guayos del Edo. Carabobo. Sus orígenes datan del año 2000 cuando se abre el pre-escolar con sus tres niveles de formación. El grupo (población total) está integrado por 26 Personas, una de ellas ocupa el Cargo de Coordinadora Pedagógica y el resto desempeñan el Cargo de Docentes, entre las cuales se encuentran las Docentes Titulares y las Docentes No Titulares.

Para los fines de la presente investigación, el grupo foco fue seleccionado mediante el método del muestreo basado en criterios, siguiendo para su escogencia, las siguientes premisas: Docentes Titulares, con antigüedades superiores a los 6 meses de ejercicio en el Cargo y más de 1 año de antigüedad en la Institución. En este sentido, el grupo foco quedó conformado por: 12 Docentes Titulares y 1 Coordinadora Pedagógica, para un total de 13 personas. Todas en su totalidad son de género femenino y sus edades están comprendidas entre los 22 y 50 años en promedio, teniendo como extremo el caso de una docente que ya pasa el límite de edad para su jubilación.

Otra característica del grupo foco está relacionada con los años de experiencia de cada una de sus integrantes. La cual oscila entre 1,5 a 17 años, para un promedio de 7 años de servicio y antigüedad en la institución. Considerando el aspecto de la

formación profesional, podemos decir que el grupo está conformado por personas con grado mínimo de Técnico Superior Universitario hasta grado de Licenciatura.

Entre los aspectos organizacionales que definen al grupo foco podemos mencionar los siguientes: Cada una de las Docentes tiene asignado un Cargo por titularidad dentro de la estructura organizativa de la Institución. Se reúnen con frecuencia mensual para la planificación de actividades y su respectivo seguimiento. El sistema de evaluación del desempeño de cada Docente se hace mediante acompañamiento en tres momentos diferentes del año. El sistema de comunicación formal es a través de cartelera informativas, presentación de informes y comunicados (escritos). Las actividades se desarrollan en tres tipos de horarios: Desde las 6:30 a.m. a 5:30 p.m.; 6:50 a.m. a 11:45 a.m. y 12:30 a.m. a 5:30 p.m.

Diversos autores han destacado la importancia que tienen las características de los miembros del grupo y la influencia que estas ejercen sobre el proceso grupal. Relación que a su vez aporta datos para el establecimiento de la etapa de madurez en la cual se encuentra el grupo. Castillo (2012) señala: “los procesos grupales exigen que la gente mantenga vínculos suficientemente estrechos, (...) es importante considerar para la responsabilidad del proceso, las etapas de desarrollo o proceso mediante el cual el grupo obtiene sus metas”. (p.168). Considerando las características que presenta el grupo de estudio pudiéramos decir que el mismo se encuentra transitando la fase de reconocimiento de roles a desempeñar para adentrarse en la etapa de tarea según Tuckman (1978).

Despliegue sintético de la información

El proceso de recolección de la información se inició a través de la aplicación de un Cuestionario a la informante clave, la cual se desempeña como Coordinadora Pedagógica. A través de este, se pudo obtener los datos referentes a los orígenes del grupo, su conformación, su estructura organizativa, su historia, visión, misión y aspectos vinculados con los elementos organizacionales necesarios para la identificación del grupo. Estos aspectos generales además de describir a la organización a la cual pertenece el grupo foco permitió a la investigadora enfocar su observación sobre las conductas de las docentes en relación a los aspectos valorativos que promueve la institución como parte de su cultura organizacional y sus valores.

De la revisión de los elementos organizacionales se obtuvo que algunos aspectos vinculados a los valores de la institución, promueven el trabajo en equipo y la cohesión; pero a su vez, estos contrastan con la aplicación de ciertas normas que rigen la forma de contratación y la estructura organizativa que posee la misma. Desde este punto de vista se observa, que el grupo presenta debilidades para su cohesión, ya que partiendo de la conformación de su estructura organizativa, existen Docentes Titulares y Docentes No Titulares (Contratadas a Tiempo Determinado o Suplentes) y esto causa una especie de segregación, diferenciando las conductas de cada una de las docentes según sea su tipo de contratación.

Por otro lado, una breve Encuesta de Hábitos y Preferencias se aplicó a todas las docentes para llamar su atención, e indagar de forma apreciativa sobre los gustos y

aspectos generales o comunes que pudieran tener las integrantes del grupo foco. Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de este breve instrumento apuntaron a la necesidad que poseen las integrantes del grupo de compartir aspectos no vinculados a la actividad laboral que desempeñan, ya que el 69% de las encuestadas manifestó su preferencia por el día viernes, ya que ese día pueden compartir de forma distinta con sus compañeras de trabajo.

Posteriormente se realizaron dos Entrevistas, La primera, realizada a la Coordinadora Pedagógica fue una Entrevista no estandarizada y programada a través de la cual se buscó ampliar la información concerniente a los aspectos generales del grupo y precisar los detalles para la realización de los eventos de enlace posterior con los integrantes del grupo. De esta entrevista se obtuvo poca información sobre las necesidades reales de las integrantes del grupo foco y a la luz de la interpretación de las respuestas aportadas por la persona entrevistada se percibía al grupo como un ente integrado de acuerdo a los principios de que unen al núcleo familiar. La segunda Entrevista de igual forma no estandarizada, fue realizada a una Docente Titular con antigüedad de 11 años en la Institución, la cual aportó información más focalizada sobre los problemas subyacentes, manifestando inquietudes relacionadas con las necesidades de comunicación, trabajo en equipo y cohesión.

Del proceso de observación directa y pasiva se pudo extraer información importante sobre las formas de actuación y comunicación que utilizan regularmente las integrantes del grupo foco. Al respecto, la observación realizada durante la

reunión de docentes programada por la institución, aportó datos sobre las dificultades que poseen las docentes para llegar a consenso y concluir con el propósito de la reunión en el tiempo programado. Adicionalmente se observó la dispersión del grupo y la falta de concentración durante la reunión.

En cuanto al proceso de observación del Encuentro Cultural para cierre de proyectos de educación inicial programado por la institución, de este se obtuvo información clave sobre los procesos de distribución de las tareas y roles del grupo cuando se realizan trabajos en conjunto. De esta forma se pudo visualizar conductas de aislamiento por parte de algunas docentes, poco interés en resolver las dificultades que se presentaron durante el evento; se observó además que la distribución de las cargas de actividades recaían sobre un grupo de docentes mientras que el resto permanecía disperso.

Finalmente se realizaron dos encuentros con el grupo: una Actividad Libre, llamada “Encuentro con mis emociones, una experiencia sensorial” y otra Actividad Libre llamada “Dibuja una historia”. A través de estos encuentros se pudo reunir al Grupo con fines de conocer a cada integrante de manera formal, explorar sobre sus expectativas y a la vez poder apreciar sus formas de comunicación, su disposición a la participación y aporte grupal, para finalmente poder identificar los focos que pudieran ser atendidos mediante el Diseño de un Programa de Intervención Grupal.

En este sentido, de la actividad libre “Encuentro con mis emociones, una experiencia sensorial” la conducta que más se observó fue la evasión, aportando como foco de estudio los mecanismos de defensa del “Yo”. Durante esta actividad también se observó entre varias docentes, la necesidad de hablar de sí mismas y ser escuchadas en relación a su historia personal. En cuanto a la segunda actividad libre “Dibuja una historia”, esta aportó la mayoría de los elementos que reflejan la necesidad de abordar la variable cohesión a través del programa de intervención.

Todas las actividades realizadas en el orden descrito con anterioridad, arrojaron datos sobre las debilidades u oportunidades de mejora que el grupo presenta. Las conductas de aislamiento, la evasión, los momentos de dispersión del grupo y las conversaciones no productivas que con frecuencia se manifestaron y se evidenciaron durante los procesos de observación del grupo, reafirman la propuesta de diseñar un programa de intervención dirigido a las docentes para el desarrollo de la Cohesión Grupal.

Cabe considerar, por otra parte, las limitaciones que se encontraron para llevar a cabo cada uno de los eventos descritos con anterioridad durante la fase diagnóstica del grupo. Entre las primeras limitaciones encontradas resaltan algunas relacionadas con un elemento de corte organizacional como lo es el horario de trabajo de cada una de las docentes. La Institución cuenta con varios horarios disponibles y esto hace que no todas las docentes puedan coincidir en una hora precisa durante toda la jornada de

trabajo, lo cual representó para la investigadora el reto de programar los encuentros en un momento que no afectara la dinámica regular de la institución.

Otro aspecto a considerar como limitación, está relacionado con la naturaleza misma de la institución; la cual por ser una unidad educativa, implicaba la presencia permanente de sujetos (representantes o alumnos) que no serían parte del estudio pero que sin duda alguna condicionaban el ambiente donde se desarrolla el proceso grupal. En este caso, se hizo especial énfasis en que las docentes no podían asistir a las actividades libres acompañadas de estudiantes y ningún representante podía estar presente en dichas actividades.

Un tercer aspecto organizacional que funge como limitante para la investigación tiene que ver con el calendario escolar. Por ser una institución educativa, el grupo tiene lapsos pre-establecidos para su propia convivencia e interacción. Dentro de esos lapsos se establecen metas y tareas específicas que se deben ejecutar para cumplir con los programas educativos. Implica también la interrupción de las actividades académicas y por ende cesan los encuentros del grupo en dos temporadas específicas del año; de manera tal que la investigación tuvo que ser programada en un lapso que estuviera acorde con el calendario escolar y se mantuviera el mismo grupo de docentes para el estudio propuesto.

Se hace necesario aclarar, que no solo los elementos o aspectos organizacionales repercuten en la dinámica grupal. También las amenazas o presiones externas

influyen sobre la cohesión, Schultz (1995). De acuerdo con este criterio, en el ámbito laboral sin importar el tipo de organización a la cual se haga referencia; existirá una variedad de factores que afectarán la conducta del individuo y su participación dentro del grupo. Entre esos factores debemos también considerar aquellos relacionados con el momento histórico y social en el cual se lleva a cabo la presente investigación. Más específicamente, se hace referencia al nivel de conflictividad social que se produjo durante gran parte del tiempo en el cual se desarrolla la investigación. Esta variable operó como una limitante ya que la planificación de acciones muchas veces se vio interrumpida por sucesos de alteraciones del orden público, o suspensión de las actividades educativas por parte de las autoridades competentes.

A pesar de todas las limitaciones planteadas, es importante reconocer el aporte fundamental que brindó la Coordinación Pedagógica de la Institución, para favorecer la programación y ejecución de las actividades conducentes a la recolección de la información necesaria para la elaboración del diagnóstico del grupo. Esfuerzo que fue también respaldado por el grupo y que permitió el acercamiento para la obtención de la información clave para la definición de la variable de estudio.

Análisis de la información: Interpretación de la información en términos de conceptos y procesos de dinámica de grupos.

Con la finalidad de presentar de forma precisa los resultados de las conductas observadas en el grupo foco, se presentan en los cuadros del N°2 al N°8

respectivamente, en resumen las notas de campo e información obtenida a través de la aplicación de las diferentes técnicas.

Cuadro N° 2: Entrevista

<i>Técnica</i>	<i>Conductas</i>	<i>Procesos</i>	<i>Foco</i>
Entrevista con Persona Clave, Coordinadora Pedagógica.	Manifiesta preocupación por las limitaciones del espacio físico de la Institución.	Necesidad de obtención de recursos financieros para llevar a cabo la ampliación de la infraestructura de la Institución.	Stress Laboral
	Expresa que la Institución exige a las Docentes un alto compromiso, el valor de la "familia" como forma de integración de sus miembros.	Cultura Organizacional y Sentido de pertenencia	Motivación

Fuente: González (2016).

Cuadro N° 3: Entrevista

<i>Técnica</i>	<i>Conductas</i>	<i>Procesos</i>	<i>Foco</i>
Entrevista con Docente Titular.	Expresa su interés en conocer nuevas herramientas y técnicas para facilitar el trabajo en equipo.	Necesidad de formación en técnicas y herramientas para el trabajo en equipo.	Trabajo en equipo/ Cohesión grupal.
		Necesidad de impartir instrucciones comprensibles y alcanzables.	Comunicación
	Expresa preocupación por la escases de recursos materiales e insumos producto de la situación actual del país.	Optimización y control de recursos y materiales disponibles para el trabajo.	Stress laboral
	La Docente hace preguntas indagando sobre el contenido de las actividades a desarrollar en el próximo encuentro a realizarse el 08/07/2016 (Pre- Taller).	Roles a desempeñar en el proceso de interacción con el grupo.	Mecanismos de defensa del "Yo"

Fuente: González (2016).

Cuadro N° 4: Observación

<i>Técnica</i>	<i>Conductas</i>	<i>Procesos</i>	<i>Foco</i>
Técnica: Observación. Actividad: Reunión del grupo de docentes.	Presentan dificultades para transmitir ideas concretas y generar consenso entre el grupo.	Comunicación.	Comunicación asertiva.
	Discuten sobre los problemas de la situación actual del país. Dedicar tiempo a esta discusión.	Necesidad de formación para el manejo del stress laboral.	Stress laboral.
	Todas conversan a la vez y algunas se dispersan.	Falta de disciplina e integración para concretar la actividad.	Cohesión Grupal

Fuente: González (2016).

Cuadro N° 5: Observación

<i>Técnica</i>	<i>Conductas</i>	<i>Procesos</i>	<i>Foco</i>
Técnica: Observación. Actividad: Cierre de Proyectos y Encuentro Cultural.	Las docentes participan en diversas actividades como: Dar la bienvenida, en la entrada del lugar; otras control del sonido; arreglar el escenario; organizar a los niños.	Distribución del trabajo en tareas específicas	Cohesión Grupal
	Dos Docentes, no hacían alguna actividad específica.	Roles. Desempeño	Roles
	Las docentes que coordinaban el sonido se agruparon y buscaron el apoyo de otras, cuando se presentó una avería.	Aislamiento	Cohesión Grupal
	La Coordinadora Pedagógica explica al público la situación de avería y solicita la comprensión.	Solución de Problemas	Trabajo en equipo/ Cohesión grupal
	Algunas Docentes se dispersaron y restaron atención a lo que sucedía mientras el sonido seguía averiado.	Desempeño de Roles ante una situación problema.	Liderazgo
		Aislamiento	Cohesión Grupal

Fuente: González (2016).

Cuadro N° 6: Encuesta de hábitos y preferencias

<i>Técnica</i>	<i>Conductas</i>	<i>Procesos</i>	<i>Foco</i>
<p>ENCUESTA DE HABITOS Y PREFERENCIAS. Aplicada a las integrantes del grupo.</p>	Al momento de aplicar el instrumento, algunas docentes preguntan de forma aprehensiva si se debe indicar la identificación de quien suministra la información.	Evasión.	Mecanismos de Defensa del "Yo".
	Se le pide a las integrantes escoger de una lista suministrada, una palabra con la cual se sientan identificadas. El 50% de las encuestadas, se inclina por la palabra comunicación. El restante 50% se identifica en menor grado con las siguientes categorías: emprendimiento, logro, cooperación.	Necesidad de escuchar y ser escuchado. Comunicación.	Asertividad.
	Se le pide escoger un día de la semana entre el lunes y el viernes, y explicar qué actividad le gusta realizar en ese día específico. El 69% de las encuestadas manifiesta que su día preferido es el viernes porque le permite socializar y compartir de forma diferente con sus compañeras de trabajo.	Integración. Necesidad de socialización	Cohesión Grupal.
	Se solicita a la encuestada identificar algún sujeto u objeto de su espacio de trabajo con el cual se sienta identificada. El 100% de las encuestadas escogió a algún sujeto de su entorno laboral, pero solo apenas el 31% escogió como sujeto a sus compañeras de trabajo.	Percepción segmentada. Bajo reconocimiento y conciencia de grupo.	Cohesión grupal.
	Se le pide a las integrantes del grupo seleccionar un animal que por sus cualidades le identifique. El 69% de las encuestadas se inclina por dos animales mamíferos cuya característica principal es la docilidad y su capacidad para interactuar con la especie humana.	Integración. Necesidad de socialización. Cooperación.	Cohesión Grupal.

Fuente: González (2016).

Cuadro N° 7: Actividad Libre

<i>Técnica</i>	<i>Conductas</i>	<i>Procesos</i>	<i>Foco</i>
ACTIVIDAD LIBRE: "Encuentro con mis sentidos, una experiencia sensorial".	Las Docentes se presentaron a la Actividad una hora y media más tarde de lo programado	Incumplimiento de acuerdos.	Organización.
	Al inicio de la actividad, varias Docentes entraban y salían. Se pidió la cooperación de una voluntaria para hacer un llamado a las que habían salido y así poder comenzar con todo el grupo.	Evasión.	Mecanismos de Defensa del "Yo".
	Se le concede a cada Docente un tiempo para su presentación. Muchas expresan: "A mí no me gusta hablar de mí misma", "Me da miedo hablar de mí misma", "No estoy acostumbrada a hablar y que me miren directamente"	Evasión.	Mecanismos de Defensa del "Yo".
	Algunas docentes muestran sudoración, frotan sus manos repetidas veces, se mueven constantemente y cambia de postura mientras esperan su turno para hablar. Se muestran aprehensivas	Ansiedad.	Mecanismos de Defensa del "Yo".
	Algunas Docentes interrumpen el turno de otra de sus compañeras. Hablan todas a la vez para contar sus propias experiencias. Bromean entre sí.	Necesidad de expresar sus opiniones y ser escuchadas.	Afectividad.
	Al presentarse la última Docente, esta expresa "sentirse muy bien porque casi nunca tienen tiempo para hablar de cosas que no sea el trabajo"; a este comentario, el grupo responde afirmativamente apoyando la opinión de la compañera.	Necesidad de expresar sus opiniones y ser escuchadas.	Afectividad.
	En un ejercicio de respiración se observa que las docentes presentan dificultades para respirar correctamente.	Bloqueo emocional.	Afectividad.
	Se explica el ejercicio de respiración. La mayoría manifiesta no poder hacerlo.	Evasión	Mecanismos de Defensa del "Yo"
	Se le facilita al grupo varias vendas para cubrirse los ojos. Algunas se las colocan inmediatamente; otras esperan para ver a las demás y preguntan que se va a realizar. Todas se ríen mucho, pero finalmente acceden.	Evasión	Mecanismos de Defensa del "Yo"
	Con los ojos vendados, se les suministra a cada Docente diferentes estímulos se les pide identificarlos. Se producen muchas risas pero todas participan activamente.	Integración y participación activa.	Cohesión grupal Motivación
	Con los ojos vendados, una de las Docentes se expresa a través de la risa e inicia un juego de palabras "con doble connotación". Sus compañeras se ríen y expresan: "Tenía que ser Irma, era raro que ella no saliera con su doble sentido" Siguen las risas.	Evasión. Desempeño de Roles.	Mecanismos de Defensa del "Yo" Comunicación.
	Se les pide a las Docentes quitarse las vendas. Al unísono todas suspiran y expresan "Wow...!". Expresan satisfacción a través de frases: "Tenía tiempo que no olía clavos de especie", "me acabo de dar cuenta que no conozco mucho de ingrediente de cocina", Otra expresó: "recordé mi sala de maternal", "me sentí súper relajada".	Conexión del grupo a través de la experiencia sensorial. Integración	Cohesión grupal Motivación.
	Se invita a las Docentes a completar la experiencia sensorial degustando una ensalada de frutas. Todas se aproximan voluntariamente a la mesa y de forma cooperativa se organizan para servir la ensalada, colocar las cucharitas, sacar las servilletas, destapar la leche condensada y colocarle a cada ración, distribuirla entre todas. Se observa el compartir, algunas se abrazan entre sí e intercambian sonrisas y gestos de afecto.	Integración Participación activa.	Motivación. Afectividad

Fuente: González (2016).

Cuadro N° 8: Actividad Libre 2

<i>Técnica</i>	<i>Conductas</i>	<i>Procesos</i>	<i>Foco</i>
ACTIVIDAD LIBRE: "Dibuja una historia".	Se explica al grupo que se realizará una actividad cuyo objetivo es dibujar una historia en grupo. Se le suministra un pliego de papel bond y tres marcadores de colores diferentes al grupo. Se les pide que de forma individual cada una dibuje un trazo sobre el papel sin alzar la mano y tratando de conectar cada trazo realizado por la compañera anterior, con el fin de construir la historia. Se produce una algarabía porque todas quieren preguntar a la vez.	Irrespeto al derecho de palabra del otro. Confusión. Falta de entendimiento.	Comunicación.
	Durante la realización de los trazos, se observa a varias integrantes del grupo reírse de forma compulsiva.	Evasión.	Mecanismo de defensa del "Yo".
	Al término de la actividad, se observa que ningún trazo guarda relación o conexión con el otro. El resultado del dibujo no cuenta ninguna historia por lo que el objetivo inicial de la actividad no se cumple.	Participación individual. Ausencia de interés por conectar con el otro.	Cohesión grupal.
	Se le pide al grupo que escriba un cuento o historia utilizando el dibujo abstracto que resultó de la primera instrucción. Se les da la opción de agruparse como quieran para construir la historia. Una de las integrantes del grupo propone escribir una sola historia con el aporte de cada una. Esta propuesta es desestimada por el resto del grupo y se forman varios sub-grupos.	Participación individual. Ausencia de interés por conectar con el otro. Carencia de integración.	Cohesión grupal.

Fuente: González (2016).

A través de la aplicación de las técnicas descritas para la recolección de la información, se pudo obtener como resultado que entre los focos más frecuentes se cuentan los siguientes: La Cohesión Grupal figura como principal foco representando el 31% de la distribución con respecto a los otros focos identificados. Por otro lado los Mecanismos de Defensa del "Yo" manifiestos a través de la evasión y el aislamiento observado en el grupo de estudio se presentan como segundo foco

(21.42%). Y finalmente se identifica la comunicación como una necesidad subyacente entre los miembros del grupo (11.90%).

El Análisis de las conductas observadas y procesamiento de la información obtenida, concluyen que los miembros del grupo de Docentes del C.E.I. Santa Sofía requieren de mayores esfuerzos para garantizar su integración, los mecanismos de defensa observados entre las conductas manifiestas de muchos de sus miembros, limitan su acción y efectividad en las actividades que llevan a cabo como grupo, afectando de algún modo los resultados esperados. Todo esto nos lleva a determinar que las necesidades detectadas a nivel del Grupo de estudio, reafirman la propuesta de diseño de un Programa de Intervención Grupal dirigido a las Docentes del C.E.I. Santa Sofía, para el desarrollo de la Cohesión.

Focalización de las Variables de Intervención.

Variable Independiente: Programa de Intervención Grupal.

Variable Dependiente: Cohesión.

Variable Intercurrente o Interveniente: Comunicación.

Descripción, justificación y factibilidad de cada una de las variables.

Variable independiente: Programa de Intervención Grupal bajo el enfoque de la Teoría del Campo y Teoría del Análisis Transaccional. Conforme con los resultados obtenidos mediante el análisis de los datos recolectados a través de las técnicas e

instrumentos aplicados al grupo de estudio, se ratificó la propuesta de diseño de un programa de intervención grupal para abordar la variable foco. Para estos fines, se decide diseñar un programa de intervención dirigido a las docentes del C.E.I. Santa Sofía para el desarrollo de la cohesión.

Este programa se plantea realizar en una jornada de 8 horas, que incluyan actividades a través de las cuales las docentes puedan identificar sus competencias individuales y colectivas; reconozcan la importancia del rol del líder, el comunicador y el ejecutor de tareas en el proceso de consecución de las metas del grupo y finalmente valoren la importancia del reconocimiento al esfuerzo del trabajo desempeñado en equipo.

Variable Dependiente: El diagnóstico de necesidades del grupo arrojó como resultado que la variable dependiente a estudiar fue la Cohesión grupal. La Cohesión en su concepción más simple define el “grado de cercanía que existe en un grupo de personas”, (Schultz ,1995, p.297). Sin embargo, cuando nos referimos a la Cohesión desde una perspectiva organizacional esta adquiere múltiples dimensiones que tienen estrecha relación con la consecución exitosa o no exitosa de los objetivos de la organización.

Siguiendo esta premisa, se entiende la importancia que cobra el desarrollo de la cohesión dentro del grupo. En el caso específico de la presente investigación, el personal docente del C.E.I. Santa Sofía, requiere primeramente desarrollar su

consciencia de grupo, la valoración de los roles que desempeñan cada una de sus integrantes y el reconocimiento al esfuerzo colectivo. Todo esto justifica el diseño del programa de intervención tomando como variable dependiente la Cohesión Grupal.

Variable intercurrente o interviniente: Entre las conductas observadas durante la fase diagnóstica del grupo, se evidenció la frecuente manifestación de aislamiento o evasión entre algunas de sus miembros. Esto convierte a los Mecanismos de Defensa del “Yo” en la variable interviniente a considerar para el desarrollo del programa de intervención. Esto influye considerablemente sobre el proceso de cohesión del grupo, en virtud de que las conductas de evasión o aislamiento pueden operar como excusas conscientes asumidas de conformidad con el rol que se desempeñe cada miembro dentro del grupo y esto impacta en mayor o menor grado, dependiendo de los niveles de responsabilidad dentro de la organización.

En función de lo anteriormente expuesto, se considera de suma importancia abordar dicho foco, a través del contenido del programa de intervención.

CAPÍTULO V DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

Este capítulo contiene el desglose descriptivo de cada uno de los aspectos que contempla el programa de intervención propuesto para la presente investigación. Siguiendo un esquema preciso que conforma la estructura en sí misma del programa y además especifica los aspectos relativos a sus costos, financiamiento, planificación de actividades y todos aquellos aspectos logísticos que harán posible la ejecución del programa de intervención.

Presentación del Programa

Este programa está diseñado para los docentes del Centro de Educación Inicial Santa Sofía; Institución educativa que pertenece a la comunidad de Los Cerritos del Sector Paraparal, en el Municipio Los Guayos. Esta Institución ha tenido una presencia de más de 15 años en la mencionada localidad, siendo reconocida por sus aportes en el proceso de cuidados, formación y educación de niños y niñas en etapa de educación inicial. Para enfrentar esos retos, este grupo requiere de habilidades y acciones coordinadas para cumplir con la valiosa misión de servir de enlace entre el niño(a) su grupo familiar primario y la escuela.

Para la elaboración de este programa se parte primeramente de la variable de estudio Cohesión Grupal, la cual resultó del análisis aplicado al grupo foco. Posteriormente, de forma sistematizada se plantea y sigue una secuencia de pasos,

que bajo sustento teórico permite a la investigadora, la escogencia de técnicas y contenidos enfocados en las necesidades del grupo; para el abordaje de la variable cohesión. Se incluye además una sección donde se exponen las razones que justifican la elaboración del programa de intervención; en términos de su propósito, beneficios que aportará al grupo, factibilidad y los logros que se pretenden alcanzar mediante su aplicación.

Siguiendo la misma secuencia, se presentan los objetivos del programa y los contenidos a desarrollar así como también se especifican los métodos y procedimientos que se utilizarán para su aplicación. Se especifican cada uno de los recursos utilizados, haciendo énfasis en la descripción de los recursos humanos requeridos ya sea como destinatarios del programa de intervención o como personal requerido para la ejecución. Entre los recursos también se describen los ambientales, materiales, audiovisuales y espacio físico, donde se desarrollará el programa incluyendo los aspectos relacionados con los medios de transporte, la hidratación y alimentación de todo el personal participante.

Lo anteriormente expuesto amerita un desglose de los costos y financiamiento del programa de intervención por lo que se dedica una sección para la descripción de los mismos. Seguido además con la exposición de los criterios que servirán para evaluar la efectividad de la intervención. Y finalmente, se presenta la programación de

actividades, la cual incluye los detalles relacionados con la duración, horarios, etapas en las cuales se desarrollará el programa de intervención.

Sustento Teórico del Programa

Para la elaboración del Programa de Intervención sirvió como sustento teórico La Teoría de Campo de Lewin (1942) y el Modelo del Análisis Transaccional de Eric Berne (1950). Del primero se toma el concepto planteado por Lewin (1942) en relación al comportamiento humano y según el cual este deriva de la totalidad de hechos que coexisten en el espacio de vida del individuo. Ese espacio de vida, constituye el “campo dinámico” compuesto por la persona y su atmósfera psicológica (Lewin, 1942). Dentro del ambiente psicológico del individuo, las personas, objetos, experiencias, o situaciones adquieren una “valencia” la cual puede ser positiva o negativa. Tal y como ocurre en una ecuación, Lewin (citado por Chiavenato, 1992) expone que “los objetos, personas o situaciones de valencia positiva atraen al individuo y los de valencia negativa los repele”.

Siguiendo estos preceptos pudiera interpretarse que el concepto de cohesión planteado por Lewin, se presenta como un fenómeno que depende de las fuerzas de atracción o repulsión que los componentes del ambiente ejercen sobre el individuo dentro de su espacio vital. Dentro de un grupo cada individuo posee necesidades personales, pero también están presentes las necesidades del grupo. Para Lewin (citado por Chiavenato, 1992) esas necesidades crean estados de tensión que

promueven y pre disponen a los individuos a emprender acciones hacia direcciones muchas veces no específicas, lo que permite a su vez que las acciones sean coordinadas o no coordinadas para alcanzar los medios de satisfacción de las necesidades colectivas del grupo.

Siguiendo este orden de ideas se puede decir que los elementos organizacionales forman parte del ambiente o atmósfera en la cual se desenvuelve el grupo; y entre estos elementos se distinguen los valores, políticas y normas que definen la organización, los sistemas de comunicación interna, el estilo de liderazgo, los planes de incentivo y reconocimiento al personal entre otros. Si consideramos el rol del líder como un agente motivador y este adquiere valencia positiva para el grupo, sus miembros manifestarán conductas de aceptación e identificación con la institución a la cual pertenecen. Lo contrario ocurrirá si el rol del líder no alcanza niveles de aceptación y adquiere valencia negativa para los miembros del grupo. En este caso, las conductas que se manifiesten pudieran ser de rechazo hacia la institución.

Otra Teoría utilizada como sustento teórico para el programa de intervención es el Análisis Transaccional de Eric Berne (1950). De este modelo se toma el concepto de transacciones provenientes del análisis estructural de primer y segundo orden, que se manifiestan a través de lo que Eric Berne señala como “Estados del Yo”. Estos aspectos interesan para los fines del programa de intervención ya que toda transacción supone un intercambio. En el proceso que conlleva a los miembros del

grupo, a relacionarse con ocasión de la ejecución de la tarea dentro del ámbito organizacional, se producen diversas transacciones. Estas últimas, son respuestas que emergen de cada miembro del grupo desde un estado específico del “Yo”; y que sin duda alguna también causan un efecto sobre la atmósfera del grupo dentro de ese ambiente regular de convivencia.

Finalmente, como complemento del sustento teórico del programa de intervención grupal, serán considerados algunos de los principios de la escuela Gestalt: “Aquí y Ahora”, percepción “Figura y Fondo”, “Darse cuenta”. A través de estos principios se pretende propiciar el reconocimiento de cada miembro del grupo en función del rol que desempeña dentro del mismo, la importancia que tiene para el alcance de las metas comunes, el situarse en el momento presente y el saber distinguir cuáles son las prioridades que deben ser resueltas a través del esfuerzo conjunto.

El Enfoque Gestáltico. Fundamentos según Perls (1952).

Para el desarrollo del programa, se integrarán los fundamentos teóricos del Modelo Gestáltico propuesto por Perls (1952); cuyos preceptos promueven y favorecen el aprendizaje de grupo y desde esa perspectiva, favorecen el proceso de cohesión grupal. A través del proceso gestáltico es posible que el individuo se centre en el “aquí y ahora”, lo cual le permite mantenerse en el presente y vivir la experiencia que ocurre en el instante. A través del modelo gestáltico se puede

propiciar el reconocimiento del individuo como persona única, integrándose así mismo y al grupo como un todo.

La Terapia Gestalt tiene su origen e influencia derivada de la Escuela Alemana de Psicología Gestalt. “La palabra Gestalt es un término que se usa para connotar un intento del individuo por construir totalidades organizadas significativas” (Castillo, 2012, pág.191).El aporte quizás más importante de esta teoría se relaciona con su concepto de *Totalidad del individuo*, el cual funciona e integra la experiencia en un todo. Entre los aspectos que interesa a la Terapia Gestalt destaca la importancia atribuida a la experiencia que se vive en el “aquí y ahora”, por lo que se presta menos atención a los eventos de la vida pasada que haya podido experimentar la persona. Cuentan más (desde este enfoque), los gestos, movimientos corporales, entonaciones y expresiones que se manifiestan en la conducta del individuo en tiempo presente.

Como Teoría complementaria para el desarrollo de la presente investigación, se presta atención a los principios básicos de Gestalt, a saber:

Principio del ahora: Consciencia del instante, del contenido y la estructura de la experiencia presente. El Facilitador Gestalt concentra su esfuerzo en ayudar a los miembros del grupo a tomar consciencia de las diversas ocasiones mediante las cuales cada uno evita encontrarse con su vivencia personal e inmediata.

Principios del Tu y Yo: Las ideas se expresan de forma clara y concreta. La verdadera comunicación incluye la participación del emisor y receptor del mensaje, por lo que las palabras no pueden ser emitidas sin dirección. ¿A quién se le dice algo?

Principio del “para qué y el “cómo” de la experiencia: Este principio estimula el estudio de la conducta desde su aspecto fenomenológico. Se evitan las verbalizaciones e interpretaciones sobre la conducta que se observa.

Principio de “no murmurar sobre un miembro ausente”: Esto permite al facilitador gestáltico orientar las intervenciones de los miembros del grupo para evitar las reacciones desagradables y prevenir las evasiones.

Principio de “no preguntar”: Cada pregunta deber ser convertida en una aseveración. Traducir las preguntas y convertirlas en una afirmación permite corroborar en la expresión verbal lo que se piensa.

Los “sueños”: Para la Terapia Gestalt es importante revivir los sueños en el momento presente. Cada elemento de sueño opera como una proyección del yo en sus diferentes facetas y conflictos.

Siguiendo los principios del modelo teórico de Gestalt, es posible movilizar el proceso de grupo. Este enfoque genera técnicas que pueden ser utilizadas en la investigación propuesta para, incentivar a la persona al “darse cuenta”, aceptarse, madurar, a través de la experiencia que comparte con el grupo. Si bien, mediante esta terapia la persona no cambia cosas, sí es posible trabajar la aceptación indagando en el contenido de la emocionalidad. El modelo Gestalt aporta soluciones en los procesos de relaciones, considerando importante el respeto psicológico del individuo. Recurso que alineado con los conceptos del Análisis Transaccional puede contribuir al desarrollo de la percepción de la identidad del grupo, reconocimiento de sus fortalezas y enfoque hacia el alcance de sus propias metas, para brindar mayores resultados a la gestión de la organización.

Justificación del Programa

Hoy más que nunca las organizaciones se interesan en generar condiciones que propicien la identificación del trabajador con la institución a la cual pertenece, fomenten el trabajo en equipo, y por ende se valoren los resultados que se obtienen a través del esfuerzo en conjunto. Esto, habla mucho de la necesidad de desarrollar la cohesión grupal en el ámbito organizacional. En el caso específico del grupo de estudio, esta necesidad también se encuentra presente ya que a pesar del aporte que realiza cada docente para alcanzar los objetivos comunes, la coordinación de sus

acciones demanda un esfuerzo conjunto mucho mayor para alcanzar los resultados que exige y demanda esta institución educativa.

Del planteamiento anterior deriva la importancia de llevar a cabo el programa de intervención. Su aporte, no solo conlleva a generar condiciones y espacios de apertura para la convivencia grupal de los miembros de la institución donde será desarrollado; podemos decir también que el programa contiene elementos que podrán servir de referencia desde el punto de vista de su estructura, marco metodológico, referencias conceptuales, técnicas y otros aspectos de interés para futuros investigadores.

Considerando este enfoque se orienta y define el propósito del programa de intervención; el cual va dirigido al personal docente del C.E.I. Santa Sofía para el desarrollo de la cohesión grupal. La propuesta de este programa de intervención reviste de gran importancia para la institución considerando los beneficios que puede brindar un grupo bien cohesionado. Un grupo que actúa de forma cohesionada, traduce mejor las instrucciones de trabajo y cumple con las metas de la organización, siendo más eficiente en sus resultados porque cuenta con el apoyo de la totalidad de sus miembros. Adicionalmente, un grupo cohesionado fortalece los valores de la institución y fomenta el sentido de pertenencia hacia la misma, creando una atmósfera de convivencia mucho más confortable para el desarrollo de relaciones positivas y alcance de metas en común.

Otro aporte del programa de intervención es su contribución al desarrollo y crecimiento personal de cada uno de los miembros del grupo; lo cual debe interesar a la organización, considerando que cada persona integrante del cuerpo docente, posee características muy propias y fortalezas que en el proceso de intercambio se combinan y complementan para formar el inventario de competencias del grupo. En este sentido, el desarrollo del programa beneficiará a un total de 13 (trece) participantes, entre los cuales contará la participación de la Coordinadora Pedagógica de la Institución. Condición que resulta muy favorable para promover la cohesión del grupo, toda vez que el líder formal se involucrará en las actividades diseñadas de acuerdo a los objetivos y contenido del programa de intervención.

Cabe considerar además los aspectos relacionados con la factibilidad del programa de intervención. Podemos decir que para esto se cuenta con los recursos materiales para llevar a cabo el proceso de intervención; pero además se cuenta con la disposición, voluntad y compromiso de cada uno de los integrantes del grupo de estudio, el tiempo requerido para la ejecución del programa y el apoyo institucional del centro de educación inicial, representado en la figura de sus directivos y la Coordinación Pedagógica. En cuanto a los contenidos a abordar, el programa contempla actividades que permitirán la interacción de todos los miembros del grupo, sin que estos se vean limitados por aspectos relacionados con la edad, cargos que desempeñan, años de antigüedad en la institución y/o cualquier elemento que pudiera representar una limitante para favorecer la participación e integración.

Siguiendo este orden de ideas, los logros a los cuales apunta el programa están enfocados en contenidos y actividades que favorezcan el reconocimiento individual de cada miembro, para dar apertura a la conceptualización y conciencia de grupo. Con la aplicación del programa se aspira a resaltar la importancia que desempeña el rol del líder, el comunicador y el ejecutor de tareas en el proceso grupal, para la coordinación de acciones que conlleven al alcance de los objetivos y metas del grupo. Y finalmente se aspira que mediante el programa de intervención se sienten las bases para el desarrollo de un clima de confianza, seguridad, respeto por el otro y por ende, cada integrante valore la importancia del reconocimiento al esfuerzo del trabajo en grupo; elemento que es indispensable para el desarrollo de la cohesión grupal.

Objetivos del Programa

Objetivo General

Proveer herramientas de interacción grupal que incentiven la participación de las Docentes del C.E.I. Santa Sofía para el desarrollo de la cohesión.

Objetivos Específicos

- Promover entre los miembros del grupo un clima de confianza e integración.
- Identificar el núcleo de competencias positivas del grupo a partir de las fortalezas individuales de cada participante.

- Reconocer la influencia de los roles en la consecución de las metas del grupo.
- Promover el reconocimiento como factor de incentivo del trabajo grupal.

Contenidos del Programa

- Cohesión Grupal.
- Aquí y Ahora.
- Percepción.
- Autoconocimiento.
- Cohesión Social.
- Cohesión hacia la tarea.
- Roles. Líder- Comunicador- Ejecutor.
- Reconocimiento como factor de transacción para las relaciones positivas.

Métodos y procedimientos de la aplicación del programa

Para la aplicación del programa de intervención se hace necesaria la definición del método, el cual dada las características y naturaleza de la investigación sugiere la utilización del método inductivo. Este consiste en el uso de ideas y razonamientos para obtener conclusiones que parten de hechos particulares. De acuerdo con Hernández Sampieri (2006, p.107) la lógica inductiva permite construir la generalidad a partir de un enlace de juicios que provienen de casos particulares. Usando este principio, se logra identificar una serie de argumentaciones extraídas de

la aplicación de diversas técnicas, utilizadas para la recopilación de la información en la etapa diagnóstica del grupo, cuyo análisis posterior conlleva a identificar la variable que será abordada mediante el programa de intervención.

Por otro lado, cabe mencionar que para los efectos de la profundización del estudio, contenidos, las técnicas a aplicar mediante el programa de intervención para el abordaje de la variable foco, se hace necesaria la utilización del método deductivo, el cual propone recurrir a conclusiones generales, leyes universales para extraer explicaciones sobre los hechos particulares; razonamiento que se atribuye al pensamiento aristotélico. Siguiendo esta argumentación, se puede decir que para los efectos del sustento teórico de la variable a abordar mediante el programa de intervención se hace necesaria la aplicación de la lógica deductiva.

Con referencia al procedimiento utilizado para la aplicación del programa de intervención, se puede decir que este contempla la ejecución de una secuencia de actividades organizadas y coordinadas de acuerdo a objetivos previamente definidos. Por otro lado, han sido seleccionadas diversas técnicas siguiendo los principios del Análisis Transaccional y teniendo como modelo teórico la Teoría de Campo; con el propósito de movilizar las fuerzas que impactan en la atmósfera del grupo a fin de propiciar su cohesión. En este sentido, se ejecutarán técnicas con el propósito de movilizar al grupo hacia la socialización, integración y generación de un ambiente de

confianza; pero además se contempla la ejecución de técnicas de movilización del grupo para propiciar la cohesión de sus miembros hacia la tarea.

Personal requerido y participantes

Para la aplicación del programa de intervención en función de los objetivos, contenidos y técnicas propuestas, se requiere el siguiente recurso humano:

- 13 Participantes.
- 1 Facilitador.
- 1 Co-facilitador / Observador.
- 1 Evaluador del proceso.

Recursos utilizados para la aplicación del programa

En relación a otros recursos estimados para la aplicación del programa, cabe destacar que el mismo requiere de los siguientes:

- Recursos materiales para el trabajo mediante las técnicas: Materiales de provecho como tubos de cartón, trozos de papel de seda y papel crepé de distintos colores, papel periódico, pega blanca, silicón frío, marcadores de colores, lápices, bolígrafos, tijeras, cinta plástica, estambre escolar, cartulina

de color negro, cartulina gruesa, alambre, engrapadora, grapas lisas, una cuerda larga (mecate), vendas de color negro, un palo de madera, caramelos, una caja de cartón mediana forrada con papel bond y cintas de regalo, figuras de papel bond en forma de corazones, fichas con mensajes positivos, 15 bolsos tipo bandolera para obsequio a los participantes.

- Recursos de papelería: Hojas de evaluación del programa, Hoja formateada para registro de asistencia, Certificados de participación. Esto implica disponer de hojas blancas tamaño carta y cartulina de hilo tamaño carta.
- Recursos Ambientales: Infraestructura con tres ambientes básicos (Espacio al aire libre, salón o espacio semi-cerrado y área o espacio para alimentación, hidratación y descanso). Considerando las condiciones especificadas, se contempla el alquiler de una Finca ubicada en la localidad de Barrera, Edo. Carabobo; la cual reúne los criterios del ambiente para el desarrollo del programa de intervención. Para la ambientación del espacio semi-cerrado se requiere de cojines y edredones semi-acolchados, reproductor de sonido y CD de contenido musical para estimulación de la creatividad y la recreación. Se requiere además, de un dispositivo para registro fotográfico y filmación de momentos específicos durante la ejecución del programa. Estos recursos no serán adquiridos ya que los mismos son propiedad de la facilitadora.

- Recursos para la alimentación e hidratación: El programa de intervención contempla el suministro de los siguientes menús:

Desayuno: Pan de Jamón, canapés con queso para untar; pastelitos horneados rellenos con pollo, jamón y queso; jugo de naranja; ensalada de fruta, café y agua mineral.

Almuerzo: Pasticho, ensalada cocida, pan rebanado, jugo de parchita y agua mineral.

Merienda: Torta de piña, café.

Hidratación: Refrescos y agua mineral.

Considerando que para dispensar alimentos se requiere de una logística compleja, este recurso será suministrado a través de una empresa especializada en elaboración de comidas para eventos. Sin embargo, para dispensar cada una de las comidas, se requiere de servilletas; vasos, cubiertos y platos desechables; toallín y servicio de hielo.

- Otros Recursos requeridos: El programa de intervención contempla la contratación de servicio de transporte para el traslado (ida y vuelta) de todo el personal que participará en el mismo. De igual forma, se contempla la contratación de servicio de transporte para el envío del servicio de comida e hidratación. Otro costo asociado al programa de intervención, está relacionado con el servicio de copias e impresiones; esto se requiere para la reproducción

de material impreso que será utilizado durante el proceso de intervención y en las fases de pre-test y post-test.

Costos y financiamiento del programa

A través del cuadro N° 9, se hace un esbozo de la inversión requerida para la aplicación del programa de intervención. Todos los recursos materiales, ambientales, gastos de alimentación, hidratación y transporte, mencionados en la sección anterior; serán desglosados en términos de sus costos para hacer posible la ejecución del programa de intervención. En función de esto, se hace imperante señalar que la facilitadora estima dicho presupuesto en el orden de bolívares un millón setecientos ochenta mil quinientos con 00/100 Cts (Bs. 1.780.500,00); capital que será financiado un 49% por contribución (donaciones) de una Empresa privada y el restante 51% del presupuesto será dispuesto por la facilitadora. También se debe señalar que los recursos audiovisuales utilizados para la ejecución del programa de intervención, no representaron un costo inmediato ya que los mismos son propiedad de la facilitadora; por lo tanto no serán reflejados en el cuadro de costos.

Cuadro N° 9: Costos del programa de intervención

Descripción	Costo en Bs.	Aporte Facilitadora	Aporte Externo	Total
Recursos materiales	350.000	100.000	250.000	350.000
Bolsos (para obsequio)	137.500	137.500		137.500
Material de papelería	49.800	14.800	35.000	49.800
Alquiler de Finca (Barrera)	100.000	100.000		100.000
Alimentación e hidratación	703.000	253.000	450.000	703.000
Agua, Refrescos, jugos.	57.200	57.200		57.200
Transporte	233.000	233.000		
Servicio de impresiones	150.000		150.000	150.000
Totales		895.500	885.000	1.780.500

Fuente: González (2016)

Modelo para la evaluación de la intervención

Entre los criterios utilizados para la evaluación de la intervención, cabe mencionar aquellos que distinguen el modelo evaluativo de proceso (Scriven, 1974), el cual se orienta hacia los destinatarios del programa de intervención como consumidores finales o beneficiarios del programa. Este tipo de criterios, se enfoca en la evaluación de la intervención durante su desarrollo, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora para el perfeccionamiento de la planificación y corrección de los defectos que surjan durante el proceso de aplicación del programa.

Bajo este enfoque se utilizará un cuestionario que servirá para que los integrantes del grupo de estudio puedan expresar sus opiniones acerca de los aspectos relacionados con el contenido del programa, el ambiente, el trabajo a desarrollar por la facilitadora y la calidad de los recursos a utilizar para garantizar la alimentación e hidratación de los participantes durante el taller. Este cuestionario contempla una escala de valoración apreciativa de 1 a 4 puntos; donde el valor 1 representa la opción “No satisfactorio” y la opción 4 representa la escala de valor “Excelente”.

Para medir los aspectos relacionados con el efecto de la variable se utiliza un cuestionario pre-test y post-test que recoge las impresiones de cada participante del programa de intervención en dos fases: antes y después de la aplicación del programa. De esta forma se recopila información que mediante comparación de sus resultados sirve para evaluar los efectos de la variable independiente sobre la dependiente.

Tiempo, etapas y planificación de actividades

El taller tendrá una duración de 8 horas académicas comprendidas entre las 8:00 a.m. y las 4:30 p.m. Con la finalidad de cumplir con los objetivos del programa se contemplan tres etapas: una para el inicio, otra para el desarrollo y una para el cierre del programa. La Etapa de inicio tendrá una duración de 15 minutos; la misma se ejecutará en espacio abierto, al aire libre y en contacto con los sonidos de la naturaleza, con la finalidad de propiciar el contacto e integración de los participantes

en condiciones de ambiente natural. Seguidamente, se tiene previsto dispensar el desayuno para todos los participantes en un tiempo estimado de 15 a 20 minutos.

La segunda fase, el Desarrollo, se ejecutará en dos sesiones. La primera sesión de trabajo individual para el reconocimiento de cada participante y la identificación de fortalezas del grupo. Esta tendrá una duración de 45 minutos. La segunda sesión, comprenderá el trabajo de grupo, para observación del proceso de trabajo grupal, observar al grupo en los roles de: líder, comunicador y ejecutor. Esta segunda sesión tendrá una duración de 60 minutos.

Las actividades programadas para la etapa de desarrollo, serán realizadas en espacio semi-cerrado, ambientado con cojines, edredones semi-acolchados. El ambiente deberá sugerir que se está dentro de una casa de muñecas. Se complementará la ambientación con sonido que estimule la creatividad y relajación de los participantes para su plena disposición a la tarea. Entre la primera y segunda sesión de la etapa de desarrollo se tiene previsto conceder a los participantes un descanso corto de 10 minutos.

La tercera etapa denominada Cierre, tendrá una duración aproximada de 30 minutos. Esta se llevará a cabo en espacio semi-cerrado, sin ambientación musical. Su ejecución conllevará a que los participantes puedan valorar la importancia del

reconocimiento como factor de integración y cohesión grupal. Es importante señalar, que antes de la ejecución del cierre de actividades del programa, se tiene previsto ejecutar una pausa de 1 (una) hora de descanso y tiempo libre para todos los participantes del programa. En este espacio será dispensado el almuerzo, cuya hora de inicio será pautada a las 12:00 del mediodía, hasta la 1:30 p.m.

Posterior a la etapa del cierre del programa, se contempla un compartir con todos los participantes del programa de intervención. Esta actividad lleva como propósito fortalecer los vínculos relacionales de los miembros del grupo, a través de la entrega de un presente por parte de la facilitadora para cada participante; la degustación de un postre y el disfrute libre de las instalaciones recreacionales de la finca contratada para el desarrollo del programa de intervención. Este compartir cerrará por completo la jornada en un tiempo que se estima durará 1 ½ hora aproximadamente.

A continuación se presenta en el cuadro N° 10, la planificación de actividades. En este se presentarán los siguientes aspectos: La Evolución del proceso, incluyendo las etapas de Inicio, Desarrollo y Cierre del Programa; Los Objetivos específicos para cada una de las etapas; Los Contenidos o temática a abordar; Las Técnicas definidas para cada etapa de acuerdo a su contenido; La Evaluación o forma como se orientará el procesamiento de las técnicas en cada etapa del programa; el Tiempo que se

invertirá con la aplicación de cada técnica y finalmente los Recursos que se necesitan para la ejecución de cada una de las actividades.

Cuadro N°. 10: Planificación de Actividades

Objetivo General:

Proveer herramientas de interacción grupal que incentiven la participación de las Docentes del C.E.I. Santa Sofía para el desarrollo de la cohesión.

EVOLUCIÓN DEL PROCESO (ETAPAS)	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	TÉCNICAS	EVALUACIÓN	TIEMPO	RECURSOS
INICIO (Integración)	Promover entre los miembros del grupo un clima de confianza e integración.	Reconocimiento del espacio físico, conexión con el ambiente y el lugar. Atracción hacia el grupo. Vivir "el Aquí y el Ahora"	BALANCEO GRUPAL	Movimientos Corporales, Ritmo grupal. Disposición a la socialización. ¿Qué sentí con el ejercicio? ¿Qué me permitió? ¿Cómo llegué? ¿Cómo me siento ahora?	15 minutos	Espacio Natural, abierto. Sonidos naturales presentes en el lugar. Recursos Humanos.
DESARROLLO (Reconocimiento del grupo)	Identificar el núcleo de competencias positivas del grupo a partir de las fortalezas individuales de cada participante.	Percepción Individual Auto-conocimiento Percepción grupal. Reconocimiento del otro. Caricias. Cohesión social. Atracción hacia el grupo.	INVENTARIO DE FORTALEZAS	Identificación de cualidades y competencias del grupo. Roles valorados. ¿Qué descubrí sobre mi mismo? ¿Qué descubrí de mis compañeros? Me gustaría aprender la cualidad de...	45 minutos	Materiales: Salón ambientado como una casa de muñecas. Sonido, 13 tubos de cartón. Silicón frío, tijeras, pega blanca, estambre escolar de varios colores, marcadores, papel crepé de varios colores cortado en tiras. Figuras de corazones. Cinta adherente. Recursos Humanos
DESARROLLO (Ejecución de Tarea)	Reconocer la influencia de los roles en la consecución de las metas del grupo.	Cohesión hacia la tarea. Calidad de Trabajo, Unidad de propósito del grupo. Valoración de roles (Líder, Ejecutor y Comunicador).	ELABORACIÓN DE UNA PIÑATA	Identificación de la meta grupal. Compromiso con la tarea. Roles. ¿Qué aporté...? Asumí el reto de... Me gustó hacer... Descubrí que puedo... ¿Qué siento al ver el resultado?	60 minutos	Materiales: Salón amplio. Cartón. Papel crepé de colores, tijeras, Pega blanca, alambre, pistola de silicón, silicón frío. Engrapadora, Grapas. Recursos Humanos.
CIERRE	Promover el reconocimiento como factor de incentivo del trabajo grupal.	Cohesión Grupal. Reconocimiento como factor de transacción para las relaciones positivas. Motivación.	ROMPIENDO LA PIÑATA	¿Qué siento frente al reconocimiento? ¿Qué reconozco en mí? ¿Qué reconozco en de otro? ¿Qué me llevo de la piñata? ¿Qué comparto con los otros?	30 minutos	Salón con piñatero. Cuerda larga (mecate). Palo de madera. Una piñata. 1 bolsa de 100 caramelos. Fichas con mensajes positivos. Vendas negras

Fuente: González (2016)

CAPÍTULO VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta sección contiene de forma consolidada, el desglose de aquellos aspectos vinculados al proceso de intervención. De forma esquematizada se hará un resumen descriptivo y evaluativo del ambiente físico y psicológico. Se presentará la finalidad de la intervención y se hablará del cumplimiento del programa, desglosando cada objetivo y las actividades realizadas en cada una de sus fases (inicio-desarrollo-cierre). Esta sección además abarca el análisis del trabajo realizado por la facilitadora, cubriendo las etapas de planificación, desarrollo y evaluación de la intervención. Y finalmente, se presenta un resumen de las dificultades encontradas haciendo mención de las impresiones recogidas de los destinatarios del programa y del análisis de los procesos del grupo.

Resumen del proceso de intervención

Descripción y evaluación de la implementación de la intervención

Ambiente físico

El espacio requerido para la aplicación del programa de intervención demandaba condiciones de amplitud, espacios recreacionales al aire libre, combinados con salones ambientados para la movilización de la atmósfera grupal y la estimulación del niño interno; toda vez que el programa fue diseñado tomando como sustento

teórico la Teoría de Campo de Lewin y el Análisis Transaccional de Eric Berne. Desde la etapa diagnóstica del grupo y una vez identificada la variable foco, se hizo presente la necesidad de realizar el programa de intervención en un lugar distinto a los espacios habituales del grupo.

En este sentido, se seleccionó como lugar para la realización de la intervención una finca ubicada en las afueras de la ciudad, rodeada de vegetación, amplios espacios para el desarrollo del trabajo grupal y áreas de esparcimiento. De esta forma, las características del ambiente se convirtieron en una invitación al disfrute del contacto con la naturaleza, permitiendo también la movilización del grupo cambiando las características de la atmósfera habitual de su espacio de convivencia regular, lo cual dio pie a que las participantes mostraran interés y disposición para la integración.

Ambiente Psicológico

El ambiente psicológico que se desarrolló durante el programa de intervención, fue precisado en tres momentos específicos del proceso. Estos tres momentos se distinguen de la siguiente forma: Una primera fase que se ubica cronológicamente en el momento del encuentro. Es decir: con la finalidad de trasladar al grupo al lugar donde se llevaría a cabo la intervención, se acordó un sitio y una hora muy temprana donde todas las participantes deberían congregarse para abordar el transporte que las llevaría a la localidad final, donde se ejecutaría la actividad. En ese momento

específico, se observó mucha alegría entre las participantes, pero también hubo gestos que sugerían cierta curiosidad o incertidumbre. Esta conducta fue sustituida posteriormente por gestos de asombro y fascinación, cuando nos ubicamos en las cercanías de la localidad donde sería el evento, ya que el lugar está caracterizado por ser una zona campestre, lo cual fue de mucho agrado para las integrantes del grupo.

En otra fase del encuentro, podemos distinguir el segundo momento importante dentro de lo que fue el desarrollo de la atmósfera o ambiente psicológico del grupo. Este momento se ubicó en el inicio y durante el desarrollo de las actividades propiamente dicho. Cada participante mostró su mejor disposición para la integración. Se observó que de forma atenta seguían las instrucciones dadas por la facilitadora y cooperaban para la realización de las técnicas. Esta conducta se observó a lo largo de todo el desarrollo del programa. Sin embargo, es importante señalar que dos de las integrantes del grupo, en algunos momentos solían expresar conductas de aislamiento acompañadas de silencio o escasa participación. Durante la etapa del procesamiento se ejecutaron acciones para movilizar a estas participantes, de forma que pudieran traer al plano consciente su conducta y así favorecer la comprensión de su propia experiencia.

Por otro lado, durante la fase de desarrollo del programa se observó la disposición de las integrantes del grupo a contar experiencias muy personales que permitieron conocer más ampliamente a cada una de ellas, lo cual favorece la compenetración

del grupo y permite la apertura de otra dimensión en el proceso de vivir la experiencia, más allá del simple compartir los temas de interés laboral en el contexto habitual del trabajo. Durante la fase de desarrollo de las técnicas orientadas hacia la tarea del grupo, se pudo observar cómo el rol del liderazgo ejerce una fuerza especial sobre el proceso de cohesión del grupo. Esto puede perturbar o influenciar de manera positiva el clima de confianza del grupo.

Un tercer momento en el cual podemos observar el ambiente psicológico que vivió el grupo durante la intervención, podemos referirlo cuando sobrevino la hora de compartir el desayuno, la merienda, el almuerzo y cierre social de la actividad. En cada uno de esos momentos se observó entre las participantes, conductas y gestos de alegría, disfrute, disposición plena para compartir el momento de la recreación y el relax. En el desarrollo de estas etapas no hubo conductas de aislamiento, todas querían expresar sus ideas a la vez, expresaban su agradecimiento y se observaban totalmente distendidas. Lo cual sirvió para concluir el cierre de la actividad resaltando el valor del trabajo en equipo y el desarrollo de la cohesión grupal.

Finalidad

La intervención tiene como finalidad proveer herramientas de interacción a las integrantes del grupo docente del C.E.I. Santa Sofía, a través de un programa que incentive su participación para el desarrollo de la Cohesión Grupal.

Cumplimiento del Programa

El programa de intervención se llevó a cabo en una sesión. Esta estuvo compuesta de tres etapas: una de inicio, otra de desarrollo y la etapa de cierre. Es importante señalar que la planificación de actividades para cada una de las etapas mencionadas, respondió a una lógica de acciones progresivas y coordinadas que partiendo del reconocimiento individual propiciarían el reconocimiento de la conciencia de grupo, para llegar al objetivo en sí: la cohesión grupal. Durante la intervención, los participantes se sintieron en confianza, lo cual favoreció el cumplimiento de los objetivos de cada una de las técnicas que fueron aplicadas en cada etapa.

En este orden de ideas, se presenta a continuación el cuadro N° 11, denominado Cumplimiento del Programa de Intervención; allí se refleja los aspectos relacionados con: La Etapa, Técnica utilizada, Objetivo y descripción del cumplimiento.

Cuadro N° 11: Cumplimiento del Programa de Intervención

ETAPA	TECNICA	OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
INICIO	Balaneo Grupal	Promover entre los miembros del grupo un clima de confianza e integración.	Esta Técnica cumplió a cabalidad con su propósito desde dos perspectivas. La primera, permitió movilizar al grupo hacia una atmósfera grupal distinta a su espacio habitual. La segunda permitió la interacción llevando a cada participante al contacto físico y entrelazamiento corporal; lo cual aunado al movimiento del balanceo, bajo el sol de primera hora de la mañana y al disfrute del sonido del campo, generó un ambiente de calor humano que invitó al disfrute colectivo de la experiencia.
DESARROLLO (Reconocimiento del grupo)	Inventario de Fortalezas	Identificar el núcleo de competencias positivas del grupo a partir de las fortalezas individuales de cada participante.	Con esta Técnica se llevó a cada participante del grupo al plano de reconocimiento de sus fortalezas. Para esto, se adecuó un espacio a semejanza de un cuarto de niñas y con ambientación musical; donde cada una debía representarse a través de una muñeca con materiales suministrados. Luego cada una debía describir sus fortalezas y las del grupo observando lo que se trajo al plano consciente a través de la representación. Esta técnica produjo mucho impacto porque cada muñeca fungió como un espejo revelador para cada una de las participantes y además se promovió un ambiente de reconocimiento y aceptación grupal.
DESARROLLO (Ejecución de Tarea)	Elaboración de una piñata	Reconocer la influencia de los roles en la consecución de las metas del grupo.	Esta Técnica constituyó el foco esencial del programa de intervención y permitió la apreciación de las conductas que se expresan como formas de comunicación, organización, distribución de tareas y toma de decisiones del grupo a la hora de ejecutar la tarea. La Técnica permitió reconocer como se ejerce el liderazgo formal Vs. El liderazgo informal y llevó al grupo a un proceso reflexivo acerca de su forma de actuar frente a la necesidad de conseguir los objetivos comunes.
CIERRE	Rompiendo la piñata.	Promover el reconocimiento como factor de incentivo del trabajo grupal	Esta Técnica se favoreció la integración social del grupo. A través de la abstracción del proceso de “romper la piñata” cada participante vivió la experiencia de la gratificación como incentivo y además valoraron la importancia del reconocimiento como factor de integración. Esto además, fue un movilizador del grupo hacia la necesidad de logro y conciencia de merecimiento del reconocimiento. Con esta técnica se puso en evidencia que a la hora de socializar no importa el rol que se ejerza dentro del grupo y la comunicación se hizo mucho más fluida favoreciendo la cohesión grupal.

Fuente: González (2016)

Análisis del trabajo de la facilitadora

Fase de planificación

Para la fase de planificación se partió del diagnóstico que se obtuvo del grupo foco; proceso que concluyó con la identificación de la variable que sería objeto de estudio mediante la aplicación del programa de intervención. El programa fue fundamentado en los conceptos planteados a través de la Teoría de Campo de Lewin (1942), cuyos preceptos establecen que todo individuo interactúa movilizado por unas fuerzas que se manifiestan en lo que se conoce como campo dinámico, el cual a su vez está determinado por una atmósfera que conforma el espacio vital de cada persona. En ese campo, interactúan los individuos y para comprender lo que ocurre en la atmósfera psicológica, el programa de intervención se apoyó complementariamente en los principios del Análisis Transaccional de Eric Berne (1950). Este último enfoque sirvió para el soporte de contenidos y el diseño de técnicas que fueron incorporadas en la planificación de actividades del programa de intervención.

Siguiendo este orden de ideas, la planificación del programa de intervención tomó como referencia principal la variable cohesión grupal, resultante del diagnóstico de necesidades del grupo foco. Esto permitió la orientación de los contenidos y las técnicas hacia actividades que favorecieran la sensibilización del grupo a la comprensión del problema detectado; para crear un ambiente de movilización que

permitiera a las participantes identificar sus oportunidades de mejora, en cuanto a la forma de relacionarse entre sí para producir resultados menos traumáticos, más acordes y enfocados en los objetivos que se plantea la institución a la cual pertenecen.

Con el objeto de precisar el comportamiento de la variable foco, en la etapa de planificación se aplicó un Instrumento. El cual en su etapa de pre-test, arrojó datos importantes sobre los aspectos a abordar mediante el programa de intervención en cuanto a los contenidos y las técnicas. Adicionalmente, se estableció la duración del programa en una secuencia de actividades que serían desarrolladas en un intervalo de ocho horas.

En la etapa de la planificación, también cabe mencionar que la facilitadora trabajó con una lista de chequeo para control de insumos, recursos, materiales y herramientas que debían disponerse para la realización de cada técnica durante el programa de intervención, esto permitió que durante la fase de desarrollo no faltase ningún recurso material para el desarrollo del programa.

Otra acción llevada a cabo durante la fase de planificación fue el ensayo previo de una de las técnicas de desarrollo, propuesta para el plan de intervención. Esto se hizo con la finalidad de evaluar el proceso de ejecución de la técnica, su contenido, factibilidad y validación del objetivo propuesto en función del resultado obtenido. De

este ensayo evaluativo, surgieron modificaciones que fueron aplicadas a la propuesta del plan de intervención antes de aplicarlo al grupo foco.

Por otro lado, durante la fase de planificación también se hizo la evaluación previa de las distintas localidades que se encontraban disponibles para la realización del programa de intervención. Y en este sentido se realizó un recorrido por varios lugares en las afueras de la ciudad, para conocer distintas instalaciones que reunieran las características necesarias para la ejecución del programa de intervención. El lugar seleccionado debió cumplir con las siguientes condiciones: debía poseer las características de ambiente requeridas de acuerdo a los objetivos definidos, el espacio debía ubicarse en las afueras de la ciudad pero en una ruta de acceso factible y por último su costo debería estar dentro del rango presupuestario establecido para la ejecución del plan de intervención.

Finalmente, para los aspectos relacionados con la comida e hidratación a suministrar a los participantes, también se trabajó con una lista de chequeo para garantizar que todo estuviese bien dispuesto para el momento del compartir el desayuno, el almuerzo y la merienda. Todas y cada una de las acciones previas al proceso de ejecución del programa, sirvieron en general como acción evaluativa en la fase de planificación.

Fase de desarrollo

El programa de intervención se ejecutó cumpliendo con los objetivos que se definieron para cada una de las técnicas. Se evidenció la movilización del grupo, favoreciendo la comprensión del propósito del programa, y generando entre las participantes reacciones favorables, actitudes positivas para asumir el compromiso individual necesario para el cambio conductual. A medida que se fue desarrollando cada técnica y se profundizó el trabajo del grupo, se pudo observar como la conducta de cada participante se fue adaptando al rigor que le imponía cada actividad. Un aspecto importante de la comprensión del proceso por parte de las participantes, es que lo ejecutado a través del programa de intervención fue un reflejo del proceso que de forma regular experimentan las integrantes del grupo durante sus actividades laborales. El escenario en el cual se desarrolló el programa de intervención, sirvió de campo o especie de laboratorio para la representación del proceso que a diario experimentan las docentes en su espacio habitual de trabajo.

Esta experiencia, favoreció entre las docentes el proceso de darse cuenta. Durante cada etapa del desarrollo del programa se hizo notoria la conducta de las docentes que ejercen roles de liderazgo, resaltando los liderazgos emergentes sobre el liderazgo formal. Lo cual no significa el desconocimiento de la autoridad, pero sugiere que el tema pueda ser abordado mediante futuras intervenciones. Otro aspecto que se observó durante la fase de desarrollo del programa de intervención, es la conducta de aislamiento que tiende a caracterizar a dos de las integrantes del grupo.

Comportamiento que ya había sido detectado en la fase de diagnóstico de necesidades del grupo. Esta conducta, no solo caracteriza a estas participantes, sino también es un hecho reconocido entre las restantes miembros del grupo; las cuales ante esta situación abandonan el interés de insistir en delegar actividades que involucren a ambas participantes.

Lo anteriormente expuesto, representó un reto para la facilitadora; ya que la situación de aislamiento de estas participantes combinado con el hecho de la segregación que el resto del grupo le dispensa a las mismas, se presentó como una amenaza al proceso del trabajo grupal que se pretendía realizar mediante el programa de intervención. Debido a esto, en la etapa de la ejecución de la técnica del trabajo de grupo (la elaboración de la piñata), se tomaron acciones que movilizaron a estas participantes hacia el desempeño de tareas específicas, dándoles alguna responsabilidad por simple que fuera, de manera tal de contrarrestar la conducta cotidiana que asumen aislándose del grupo. Posteriormente, en la fase de procesamiento de la técnica se direccionó la atención sobre estas dos participantes y a través de diversas preguntas se les llevó al plano reflexivo para hacer consciente la conducta adoptada. Cabe señalar, que ambas participantes durante las actividades programadas para valorar la disposición hacia la socialización, no presentaron estas conductas de aislamiento. Por el contrario, ambas se mostraron muy dispuestas al compartir con el resto del grupo; por lo que la actitud de aislamiento

pudiera considerarse más bien un mecanismo de defensa frente a la responsabilidad de la ejecución de la tarea.

Finalmente se puede decir que la fase de desarrollo del programa de intervención se llevó a cabo cumpliendo con los objetivos que fueron previamente definidos para cada una de las técnicas; pero además demandó de la facilitadora especial atención sobre algunos focos de conducta que de no haber sido abordados oportuna y adecuadamente habrían tenido un efecto negativo sobre el cumplimiento de la planificación y por ende habrían opacado el resultado.

Fase de Evaluación

De la fase de evaluación del proceso describiremos tres momentos específicos en los cuales se llevó a cabo la misma, los cuales se refieren a los momentos: antes, durante y después del proceso de intervención. Antes de la aplicación del programa, la evaluación consistió en la revisión precisa de los aspectos relacionados a los objetivos, contenidos y las técnicas a realizar durante la intervención; lo cual debía guardar estrecha relación con la variable de estudio para dar respuesta a las necesidades del grupo mediante la ejecución del programa.

Durante el proceso de desarrollo, la evaluación vino dada por la apreciación de las conductas y posturas que manifestaron las participantes del encuentro. Gestos de agrado, satisfacción y buena disposición para la participación, fueron el mejor termómetro de evaluación del ambiente psicológico que se desarrolló durante la fase de ejecución de la intervención.

El último aspecto de la evaluación se refiere al cierre del programa. Esta se hizo mediante la aplicación de un breve cuestionario, que incluyó una serie de preguntas expresadas en forma de afirmaciones, sobre las cuales el participante debía dar su apreciación, seleccionando una de cuatro alternativas, en una escala que iba desde el nivel “No satisfactorio” hasta la categoría “Excelente”. Mediante este cuestionario se pudo evaluar de forma apreciativa, aspectos tales como: El contenido del programa, la ambientación, el trabajo de la facilitadora y la calidad de los alimentos e hidratación suministrada. Una vez terminada la intervención, se aplicó nuevamente el Instrumento de medición de la Variable foco para comparar los resultados que fueron obtenidos en la etapa de pre-test y post-test y valorar de forma precisa el comportamiento que reflejó la variable cohesión posterior a la ejecución del programa.

Dificultades encontradas

En Las dificultades encontradas se hará referencia en primer lugar a las condiciones del clima. Días previos a la intervención se produjo en casi todo el

territorio regional y nacional un fenómeno de vaguadas caracterizado por fuertes lluvias, el cual produjo inundaciones en algunas localidades. Esto representó un motivo de preocupación para la facilitadora y para el grupo, porque el lugar donde se realizó la intervención se caracteriza por ser una zona campestre y la vía de acceso para llegar es una carretera no pavimentada, lo cual dificulta el tránsito de vehículos.

Entre otras dificultades encontradas, cabe mencionar un corto retraso que tuvimos al llegar a la locación donde se realizaría el evento, ya que por la distancia que debíamos recorrer para llegar a la zona, se estimó salir a una hora muy temprana y al llegar a la finca ningún teléfono tenía señal para indicar a la persona encargada que nos permitiera el acceso; por lo que debimos esperar por un margen de 20 minutos aproximadamente hasta que fue facilitada la entrada.

Durante la ejecución de las dinámicas de desarrollo se produjo la conducta de aislamiento de dos de las integrantes del grupo; a las cuales se tuvo que abordar en la fase del procesamiento de las técnicas para que ambas pudieran realizar su autoevaluación y la comprensión de su propia abstracción con miras a recuperar su espacio dentro del grupo. Después del procesamiento, hubo mejoras en la actitud de ambas integrantes del grupo tanto por parte de ellas, como de parte del resto del grupo hacia ellas.

Adicionalmente, otra de las participantes durante uno de los recesos, buscó acercamiento con la evaluadora del programa para hacerle referencia sobre una

vivencia personal que la misma no se atrevió a manifestar durante el procesamiento de la primera técnica. Este proceso se tuvo que abordar en la segunda fase del desarrollo por lo que la facilitadora debió explorar el momento adecuado para hacer el enlace entre la vivencia de la primera técnica con la experiencia vivida en el segundo segmento de la fase de desarrollo.

Un último aspecto que se manifestó como una dificultad durante el desarrollo del programa de intervención fue cuando en medio del procesamiento de la última técnica de desarrollo, un trabajador del área de mantenimiento irrumpió en el ambiente del evento, encendiendo una máquina desmalezadora tipo tractor; la cual hacía un estruendo notorio que interfería con el proceso de escucha activa y atención necesaria para la actividad. En este momento, la facilitadora hizo una breve pausa y conversó con los responsables de la finca explicándoles que era necesario disponer de un ambiente libre de contaminación sonora, para garantizar el cumplimiento de los objetivos del programa. Esto fue plenamente comprendido y de inmediato se aplicaron las acciones correctivas.

Impresión de los participantes

Las impresiones de los participantes destinatarios del programa de intervención se manifestaron a través de gestos de satisfacción, miradas de asombro y fascinación, acompañadas de la conducta contemplativa de quien de forma reflexiva valora lo

aprendido durante la experiencia vivencial. Esto forma parte de lo observado a lo largo de todo el desarrollo de la intervención. Sin embargo, para obtener un criterio más objetivo, al término de la intervención se aplicó un cuestionario a cada participante, a través del cual pudieron evaluar apreciativamente los aspectos relacionados con el contenido del programa, la ambientación, el trabajo de la facilitadora y la calidad de los alimentos e hidratación dispensada. Cada uno de estos aspectos incluía a su vez tres factores de evaluación que debían ser ponderados cualitativamente a través de una escala de valoración que iba desde la opción “No satisfactorio” hasta la opción “Excelente”. A continuación se presentan en los gráficos 1, 2, 3 y 4 respectivamente los resultados obtenidos.

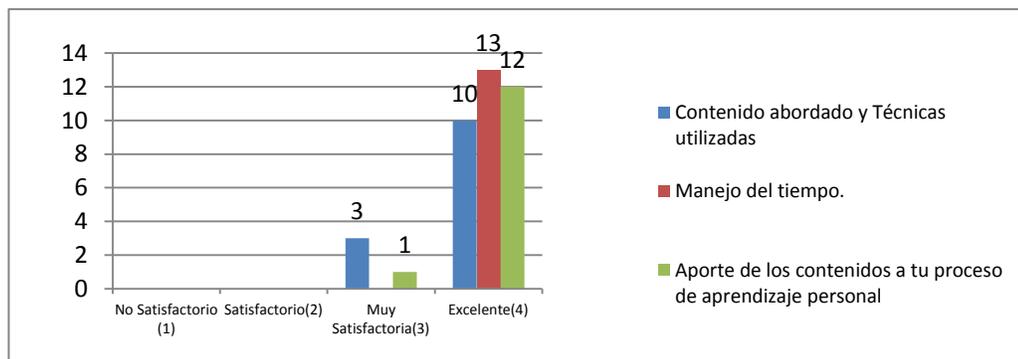


Gráfico Nro. 1: Contenido del Programa. Fuente: González (2016).

Análisis

De la valoración apreciativa del contenido del programa de intervención reflejado en el gráfico N° 1, se obtuvo como resultado que un 76.92% de las participantes catalogaron con la opción “Excelente” los contenidos abordados y las técnicas realizadas durante la intervención, mientras que un 23.08% los catalogó como “Muy

satisfactorios”. En cuanto al manejo del tiempo, el 100% de las participantes lo valoró de forma “Excelente” y en cuanto a los aportes del programa de intervención al proceso de aprendizaje personal un 92.31% valoró el programa con la opción “Excelente” mientras que un 7.69% lo catalogó como “Muy satisfactorio”.

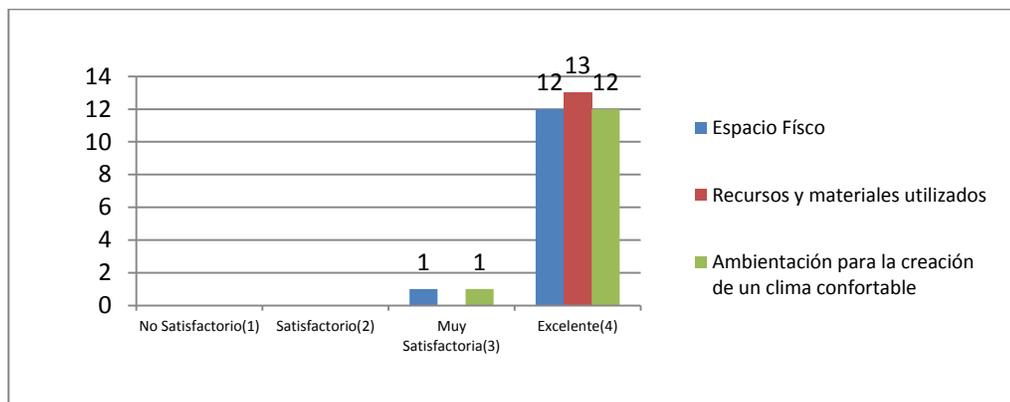


Gráfico Nro. 2: Ambientación. Fuente: González (2016).

Análisis

Considerando el tema de la ambientación, los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 92.31% de las participantes consideró que el espacio físico disponible para el evento fue “Excelente”, mientras que un 7.69% de las participantes opinó que las condiciones del mismo fueron “muy satisfactorias”. En cuanto a los recursos y materiales utilizados en la intervención el 100% de las participantes opinó que los mismos fueron “Excelentes”. Y Sobre el aspecto vinculado a la ambientación para la creación de un clima confortable, el 92.31% valoró el factor como “Excelente” y el restante 7.69% lo valoró como “muy satisfactorio”.

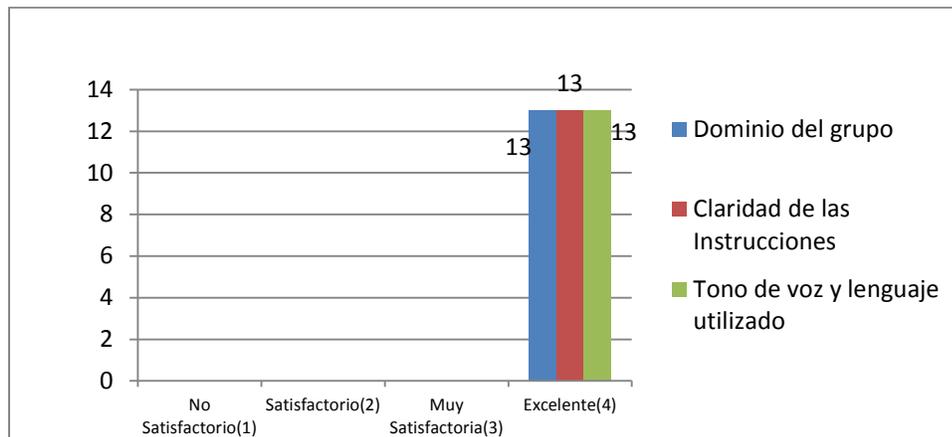


Gráfico Nro. 3: Trabajo de la Facilitadora. Fuente: González (2016).

Análisis

Dentro de los factores de evaluación relacionados con el trabajo realizado por la facilitadora, se describieron varios aspectos, tales como: Dominio del grupo, Claridad de las instrucciones impartidas, el tono de voz y lenguaje utilizado. Todos estos factores fueron valorados por las participantes en un 100% con la categoría “Excelente”.

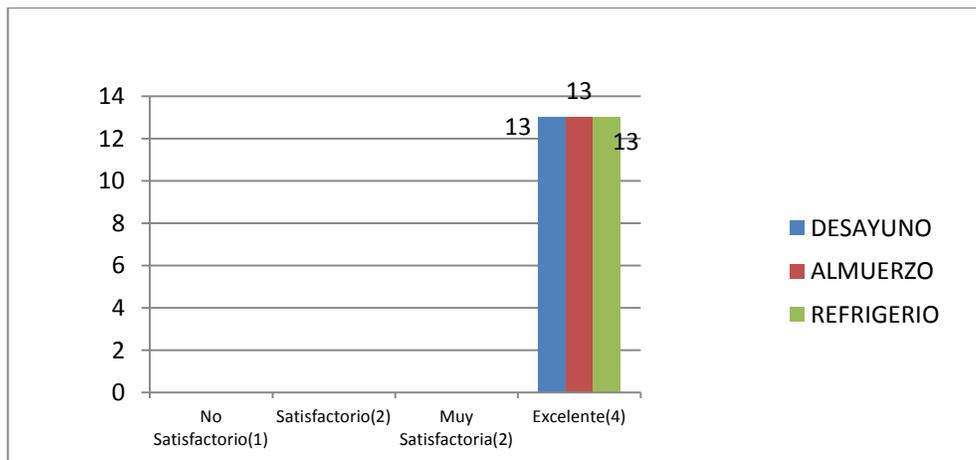


Gráfico Nro. 4: Calidad de los alimentos e hidratación suministrada. Fuente: González (2016)

Análisis

En cuanto a este aspecto, cada participante debió valorar la calidad de la comida suministrada durante los tres momentos que se concedieron para la alimentación e hidratación. Estos momentos fueron: la hora del desayuno, el almuerzo y la merienda. La respuesta a este ítem de evaluación fue 100% “Excelente” según la respuesta aportada por las participantes a través del instrumento.

Análisis de los procesos de grupo.

Con la finalidad de poder comprender los procesos grupales, se hace necesaria la incorporación de alguna teoría que sustente y explique cómo se llevan a cabo los procesos del grupo de acuerdo a la etapa de desarrollo en la cual se encuentra. Castillo (2012) plantea: “La teoría permite aumentar la comprensión de un determinado cuerpo de conocimientos, ordenar datos y utilizar los elementos más importantes en el proceso”. (p.165). Con estos fines se presenta un análisis de los procesos del grupo utilizando el modelo propuesto por Schutz (1978). Este propuso una teoría que explica los procesos del grupo a través de tres etapas: la etapa inicial o de inclusión; la etapa de control o fase de trabajo y la fase de afecto.

Fase de inclusión: Esta etapa representa la adaptación y pertenencia de cada individuo al grupo. Relacionando esta etapa con los orígenes del grupo de estudio, encontramos que sus vínculos tienen asidero en las relaciones laborales, teniendo

como característica común que son un grupo de docentes y todas pertenecen al Centro de Educación Inicial Santa Sofía. En este sentido se puede decir que la identidad de este grupo se determina por un carácter derivado del contexto formal; ya que la inclusión o membrecía del grupo no se adquiere por voluntad simple de los que la integran, sino que existen requisitos formales de inclusión o exclusión de sus miembros de acuerdo a las políticas y normas de la institución educativa; la cual decide quien la integra y quien no puede formar parte de la organización.

A pesar del carácter formal del proceso de inclusión, membrecía o exclusión que tiene este grupo; existen necesidades de reconocimiento, filiación, intercambio, ejercicio de roles dentro del grupo que demandan acciones coordinadas para la búsqueda de mejoras de los procesos grupales que experimentan las docentes en su faceta de ejecución de tareas. Esto empieza por incentivar el reconocimiento y la conciencia de la acción grupal. En este sentido, para la fase de inicio del programa de intervención el grupo experimentó a través del ejercicio de “Balanceo grupal”, cómo se mueve la energía del grupo mediante un simple ejercicio rítmico y coordinado de todos los cuerpos entrelazados. Este tipo de movilización corporal y colectiva, les permitió abrir el entendimiento hacia la idea de que lo que no se puede hacer de forma individual es factible hacerlo con el apoyo de todo el grupo.

Fase de Control: Esta fase es quizás la más extensa en el desarrollo de los procesos del grupo, ya que la misma involucra la ejecución de la tarea. Cuando el grupo asume la responsabilidad de abordar la tarea, surgen los conflictos de competencia algunas veces manifiestos por la lucha entre el liderazgo formal Vs. El liderazgo emergente. Se producen las confrontaciones sobre como orientar las acciones para la ejecución del trabajo. Se siguen o se rompen las reglas, se produce la integración o se manifiesta la ruptura y se adopta el aislamiento.

Para el caso referido al grupo de estudio, esta fase se puso de manifiesto a través del desarrollo de dos de las técnicas implementadas con el programa. La primera técnica, “Inventario de fortalezas” favoreció el reconocimiento del grupo a través de la identificación de sus competencias, resaltando las características individuales de los liderazgos emergentes, lo cual es un paso previo en el proceso de distribución de los roles dentro del grupo. Esta técnica además, permitió el reencuentro de las participantes; las cuales a pesar de los años que tienen compartiendo el espacio laboral dentro de la institución, muchas veces no coinciden en otro ambiente para compartir más allá de las vivencias derivadas de la relación de trabajo.

Con la segunda técnica de la fase de desarrollo del programa, denominada “Elaboración de una piñata”; se adentró al grupo en la fase de trabajo. El rol del líder se ejerció en la figura de un liderazgo emergente y no en la figura del liderazgo

formal; y esta decisión se tomó por acción del grupo, eligiendo entre tres participantes postuladas por sus propias compañeras. Se manifestó la competencia de roles, cuando la líder formal se acercaba a la líder emergente y le daba instrucciones a pesar de que se le indicó que no debía interrumpir las acciones de la nueva líder. La división de las tareas fue más un proceso voluntario e individual, que un proceso razonado y dirigido, durante los primeros minutos de haberse asignado el ejercicio. Al cabo de un tiempo, se produjo el reajuste de funciones y las participantes dieron muestra de comprensión de lo que requería el grupo para cumplir con el objetivo, el cual era elaborar una piñata. Al término de la tarea, el grupo se sintió satisfecho, entusiasmado y se produjo la celebración por el objetivo alcanzado; lo cual dio apertura a la fase de afecto.

Fase de Afecto: Durante el desarrollo del proceso grupal, se manifiestan conductas y expresiones de sentimientos de simpatía u hostilidad de los miembros del grupo. Surgen las conductas de competencia, afinidad o rechazo entre los individuos que lo integran. Tomando como referencia el grupo de estudio, durante la intervención se precisó una fase de mucha aceptación e intensificación de las conductas afectivas de los miembros del grupo, cuando se ejecutó la técnica de cierre “Rompiendo la piñata”. Esta fase constituyó el cierre del programa de intervención y fue clave para la comprensión del proceso grupal por parte de cada una de las docentes integrantes del grupo. Al romper la piñata, se propició un ambiente de diversión, de entusiasmo, de

calidez, expresiones de profundización de los afectos y fortalecimiento de las relaciones; favoreciendo de esta manera la cohesión del grupo hacia la socialización.

La fase de afecto obtuvo su máxima expresión cuando se produce el cierre emocional del encuentro y se procede al compartir social, a través del disfrute libre de los espacios recreacionales del lugar donde se desarrolló la intervención. En el gráfico N° 5 que se presenta a continuación se visualizan cada una de las fases del proceso del grupo.

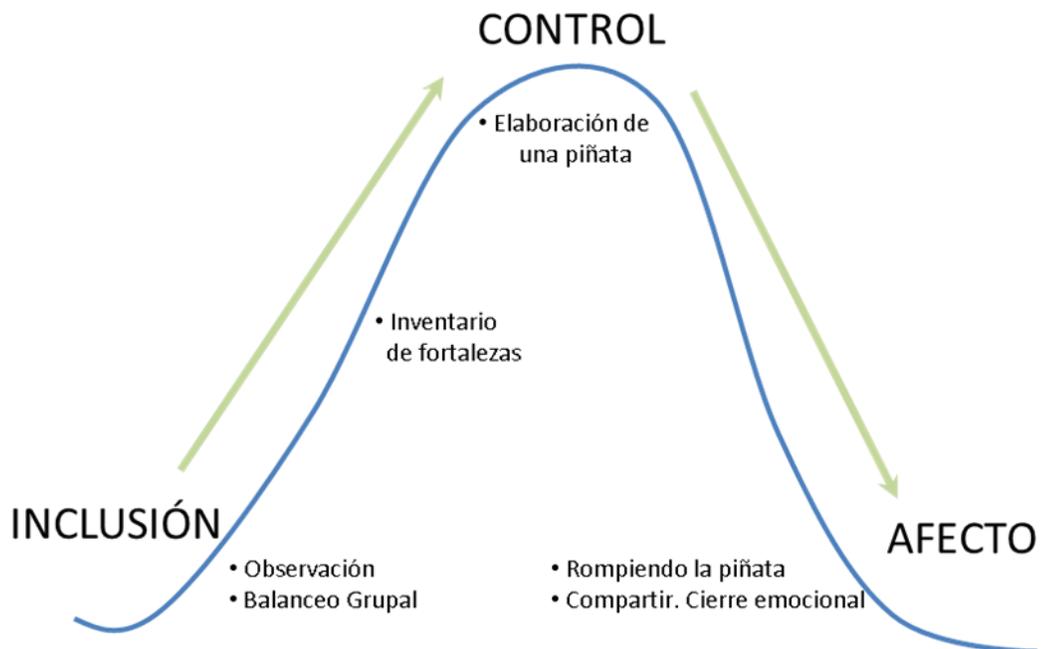


Gráfico Nro. 5: Etapas del Grupo Docentes del C.E.I. Santa Sofía

Fuente: Representación gráfica de la evolución del grupo según Schutz (1978).

Efectos de la Intervención

En esta sección se presenta los resultados de la aplicación del programa de intervención. Para cumplir con este propósito se hará la presentación de los resultados obtenidos sobre el comportamiento de la variable dependiente, analizando e interpretando estadísticamente la información recogida a través del pre-test y post-test. Adicionalmente se hace una descripción del manejo estadístico para medir las diferencias entre las variaciones medias del pre-test y post-test.

Posteriormente, se presenta un análisis por cada variable y sus dimensiones y se analizan y discuten los resultados desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

Presentación de los Resultados

A nivel de Pre-Test

A continuación se presenta la Tabla N°1, la cual contiene los datos estadísticos descriptivos para cada ítem del instrumento utilizado. La distribución de los datos se hizo mediante hoja de cálculo y herramientas estadísticas de Microsoft Office Excel 2007. Partiendo de una matriz de orden de 13x22, se hizo una primera exploración de las respuestas al cuestionario en fase de aplicación de Pre-Test.

Tabla N° 1: Matriz de orden Pre-test

Datos Estadísticos Descriptivos para cada ítem

ITEM	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	Media	Mediana	Desviación Estandar	DESVESTPA
1	7	7	7	7	10	9	3	8	8	9	7	10	7	7.62	7	1.80	1.73
2	9	10	10	9	9	10	3	8	8	7	8	10	7	8.31	9	1.93	1.86
3	9	9	9	9	9	9	7	7	8	7	8	10	7	8.31	9	1.03	0.99
4	7	7	7	9	9	9	1	5	9	7	8	7	7	7.08	7	2.18	2.09
5	5	5	5	9	7	9	5	7	8	7	8	10	9	7.23	7	1.79	1.72
6	1	1	1	9	7	9	10	10	9	7	9	10	0	6.38	9	4.03	3.87
7	7	7	7	10	9	10	10	10	10	10	8	10	0	8.31	10	2.81	2.70
8	7	7	7	10	9	10	7	9	10	9	8	10	0	7.92	9	2.69	2.59
9	9	9	9	10	10	10	5	9	9	10	7	10	3	8.46	9	2.18	2.10
10	0	0	0	7	9	8	0	7	8	7	8	7	1	4.77	7	3.81	3.66
11	7	7	7	9	9	10	10	9	9	10	8	10	0	8.08	9	2.69	2.59
12	3	7	7	9	7	10	10	10	8	9	8	10	0	7.54	8	2.99	2.87
13	5	5	5	9	9	10	10	10	8	9	7	10	1	7.54	9	2.79	2.68
14	9	9	9	10	7	10	3	8	8	8	7	10	1	7.62	8	2.72	2.62
15	9	9	9	10	9	10	9	10	10	9	9	10	0	8.69	9	2.66	2.55
16	9	9	9	10	7	10	9	10	9	9	8	10	0	8.38	9	2.66	2.56
17	5	5	5	7	7	10	0	8	8	8	7	10	3	6.38	7	2.79	2.68
18	5	5	5	5	10	9	0	9	4	6	6	3	7	5.69	5	2.69	2.58
19	10	10	10	10	3	10	7	10	9	9	7	10	0	8.08	10	3.17	3.05
20	10	10	10	10	7	10	3	9	10	7	7	10	3	8.15	10	2.61	2.51
21	7	7	7	10	9	10	5	8	10	9	8	10	3	7.92	8	2.14	2.06
22	9	9	9	10	10	10	5	10	9	8	7	10	1	8.23	9	2.62	2.52

8.69 Mayor puntuación

4.77 Menor puntuación

Fuente: González (2016).

Análisis e Interpretación

De esta primera distribución se puede extraer que los valores de la media y la mediana tienden a ser más o menos elevados en casi todos los ítems del cuestionario. Si se toma como referencia la media, la puntuación más alta la registra el ítem Nro. 15 (M= 8.69); a través del cual se valora el deseo que tienen los encuestados de seguir perteneciendo al grupo. En cuanto a la puntuación más baja que arroja la media, esta se encuentra en el ítem Nro. 10 (M= 4.77) lo cual indica que un

porcentaje considerable de los encuestados coinciden en que el grupo de trabajo no es muy unido.

Otro dato importante que arroja la distribución son las puntuaciones obtenidas en los ítems 17 y 18 ($M= 6.38$ y $M= 5.69$ respectivamente). Ambas preguntas hacen referencia al grado de conflictividad y egoísmo que pueden caracterizar a los miembros del grupo. Si analizamos las respuestas de estos tres ítems mencionados (10, 17 y 18) podemos ratificar la necesidad de abordar la variable cohesión grupal a través del programa de intervención.

Otro dato importante, se observa a través de la puntuación obtenida en el ítem Nro. 6 ($M= 6.38$). Este ítem mide el grado de apoyo y motivación que brinda el personal directivo a los miembros del grupo y a la par de la pregunta Nro. 17 del cuestionario, la pregunta Nro. 6 obtuvo la tercera menor puntuación entre las respuestas aportadas por el personal encuestado. Lo que indica que los miembros del grupo no tienen una visión muy favorable acerca del apoyo que les brinda el personal directivo.

A nivel de Post - Test

En la Tabla N° 2: Matriz de Orden de Post-Test se presenta los resultados de los datos estadísticos descriptivos obtenidos de la aplicación del instrumento posterior al

proceso de intervención. En esta, se visualizan cada una de las respuestas a los ítems evaluados por cada sujeto en fase de aplicación del post-test.

Tabla N°. 2: Matriz de Orden de Post- Test

Datos Estadísticos Descriptivos para cada ítem

ITEM	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	Media	Mediana	Desviación Estandar	DESVESTPA
1	8	7	10	10	10	9	9	10	7	9	8	9	9	8.85	9	1.07	1.03
2	7	6	10	9	10	9	9	9	7	9	8	10	10	8.69	9	1.32	1.26
3	7	6	10	9	10	9	9	9	9	9	8	10	9	8.77	9	1.17	1.12
4	7	6	10	10	10	7	7	9	9	9	8	10	7	8.38	9	1.45	1.39
5	8	10	10	10	10	7	9	10	7	8	7	9	7	8.62	9	1.33	1.27
6	7	6	10	10	10	1	10	10	9	9	8	9	10	8.38	9	2.57	2.47
7	7	6	10	10	10	7	10	10	9	9	8	10	10	8.92	10	1.44	1.38
8	8	6	9	10	10	9	10	10	10	9	8	10	10	9.15	10	1.21	1.17
9	8	6	9	10	10	9	9	10	10	9	8	10	10	9.08	9	1.19	1.14
10	8	3	9	10	10	3	7	10	10	9	7	10	7	7.92	9	2.50	2.40
11	8	9	10	10	10	9	10	10	9	9	8	10	10	9.38	10	0.77	0.74
12	8	7	9	9	10	9	10	9	7	9	8	10	10	8.85	9	1.07	1.03
13	8	9	10	10	10	9	9	10	7	9	8	10	9	9.08	9	0.95	0.92
14	7	7	10	10	10	9	9	10	9	9	7	10	10	9.00	9	1.22	1.18
15	7	10	10	10	10	9	10	10	10	9	8	10	10	9.46	10	0.97	0.93
16	7	9	9	10	10	1	9	10	7	9	8	10	9	8.31	9	2.43	2.33
17	7	9	9	5	0	7	3	5	7	5	8	0	9	5.69	7	3.12	3.00
18	8	10	9	5	0	7	5	5	7	3	7	0	9	5.77	7	3.22	3.09
19	8	10	9	9	10	10	7	9	7	9	7	10	9	8.77	9	1.17	1.12
20	8	5	10	10	10	9	9	10	9	9	8	10	10	9.00	9	1.41	1.36
21	8	6	10	5	10	7	9	10	7	9	8	10	10	8.38	9	1.71	1.64
22	8	8	10	10	10	9	9	10	9	9	8	10	10	9.23	9	0.83	0.80

9.38 Mayor puntuación

5.69 Menor puntuación

Fuente: González (2016).

Análisis e Interpretación

Se observa a través de la exploración inicial de los datos, que los valores de la medias y las medianas del post-test registraron incremento, obteniéndose puntuaciones mucho más elevadas por cada ítem que las obtenidas en la etapa de aplicación del pre-test. Tomando como referencia la media, el valor más alto se

obtuvo para el ítem 11 (M=9.38); el cual hace referencia al valor que cada sujeto le da al hecho de pertenecer a su grupo de trabajo. Por otro lado, la media más baja se ubicó en el ítem 17 (M= 5.69) lo cual indica que los sujetos evaluados siguen percibiendo que los miembros del grupo tienen problemas para llevarse bien y por ende los conflictos son más difíciles de resolver.

Otro aspecto que podemos señalar como resultado de la exploración inicial de los resultados del post-test es la variación favorable de las puntuaciones medias obtenidas de los ítems 6 y 10 (M= 8.38 y 7.92 respectivamente). El ítem 6 muestra la percepción que cada sujeto evaluado tiene con respecto al apoyo y motivación que brinda el personal directivo a los miembros del grupo, resultando que este aspecto mejoró posterior al proceso de intervención. Y en cuanto al ítem 10, se observó una mejora significativa de la percepción que tienen los sujetos con respecto al grado de unidad que existe entre los miembros del grupo de trabajo; lo cual es importante porque en la etapa del pre-test la puntuación media más baja se registró en este ítem.

A nivel general, también es importante acotar que en la fase de post-test, de los ítems 17 y 18 se obtuvieron respuestas cuya puntuación aunque resultó inferior a la obtenida en el pre-test, poco difieren de las puntuaciones medias obtenidas a través del post-test. Estos dos ítems, refieren al grado de conflicto que puede existir entre los miembros del grupo y al grado de percepción de egoísmo que manifiestan cada uno de sus integrantes. Esto afecta la cohesión grupal, en cuanto a la dimensión que

pondera las relaciones interpersonales y los afectos que manifiestan los integrantes del grupo de estudio.

Puntuaciones totales de Pre - test y Pos - test

Entre los datos adicionales que arroja la exploración de las puntuaciones obtenidas para cada ítem a nivel de pre-test y pos-test, se encuentra la tabla de puntuaciones totales por cada sujeto evaluado. A través de la comparación de estos resultados se puede apreciar de forma general la variación de las respuestas de cada sujeto, y el comportamiento que experimentó la variable de estudio posterior a la aplicación del programa de intervención.

La tabla N° 3 y el gráfico N° 6: Matriz de orden pre-test y post-test de puntuaciones totales, se lleva a representación a través de un gráfico de líneas, que permite visualizar de forma general el proceso de mejora de la variable de estudio, a partir de la comparación de las respuestas que emitieron los sujetos de la investigación antes y después de la intervención.

Tabla N° 3: Matriz de Orden Pre-Test y Post-Test
Puntuaciones Totales Comparadas por cada sujeto de investigación

ITEM	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	Media
Pre-test	149	154	154	198	182	212	122	191	189	181	168	207	60	166.69
Post-test	167	161	212	201	200	165	188	205	182	187	171	197	204	187.69

Fuente: González (2016).

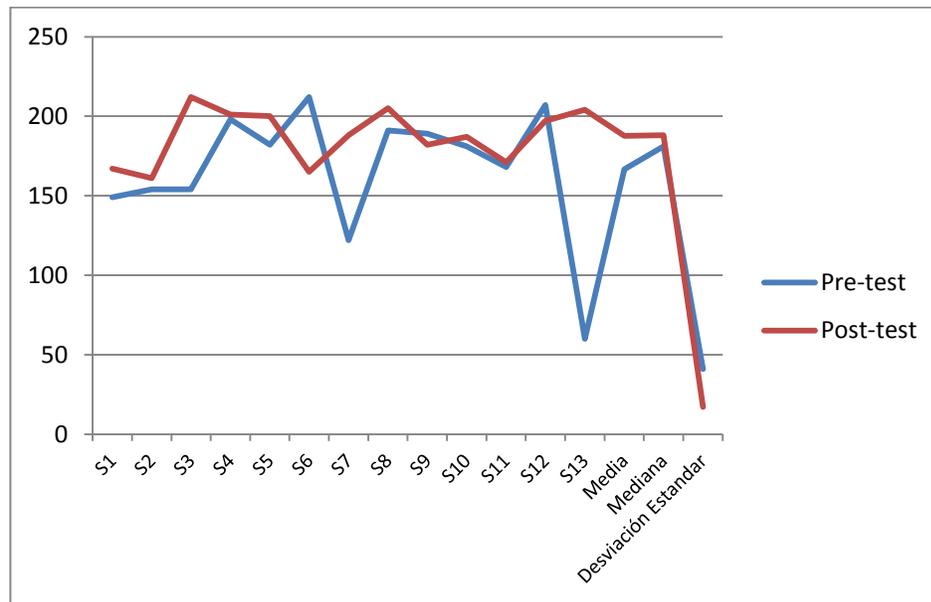


Gráfico N°. 6: Puntuaciones totales del Pre-test y Pos-Test, por sujeto.

Fuente: González (2016).

Diferencia entre medias del pre-test y pos-test

En relación a las diferencias de las medias de las puntuaciones totales del pre-test y post-test, el coeficiente de correlación entre las medias obtenidas del pre-test y el post-test, fue de .6831 y en términos porcentuales representó un 12.60% de incremento de las puntuaciones comparadas del pre-test y post-test. En el Gráfico N°

7 se presenta la variación porcentual de las medias de las puntuaciones del pre-test y post-test.

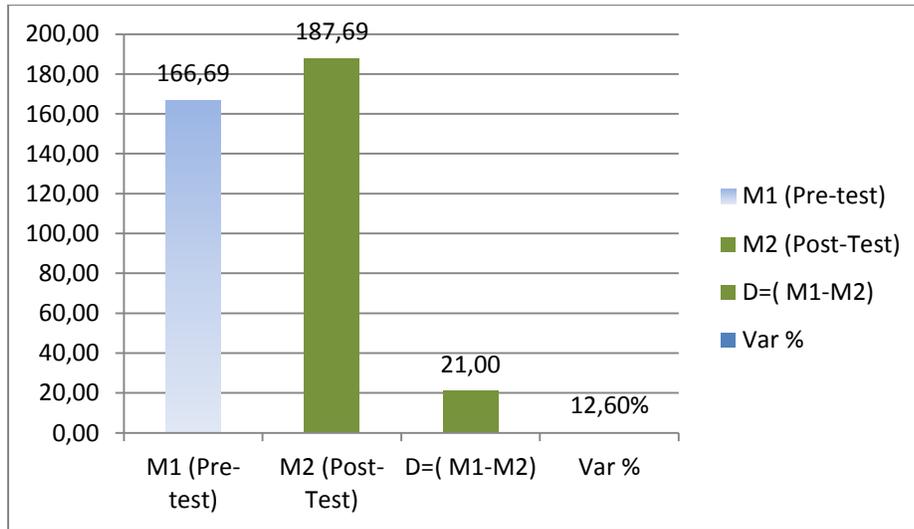


Gráfico N° 7: Variación % de las medias de las puntuaciones. Pre-test y Post-test.

Fuente: González (2016).

Análisis e Interpretación

De los datos estadísticos presentados anteriormente podemos inferir que la variable dependiente cohesión grupal experimentó un crecimiento general favorable posterior al proceso de intervención. Esto significa que los miembros del grupo docente C.E.I. Santa Sofía, manifestaron cambios de conducta asociados a la percepción que tenían sobre la variable de estudio antes y después del proceso de intervención. Sin embargo, a los fines de complementar el análisis y la interpretación de los datos generales arrojados por la estadística descriptiva, se hace necesaria la incorporación de los datos estadísticos por cada variable y sus dimensiones; los cuales permitirán la profundización de la investigación y la comprensión más precisa

del comportamiento de la variable dependiente con respecto a la variable independiente.

Análisis por Variables y Dimensiones.

Variable Dependiente: Considerando que la cohesión es multidimensional, presentaremos los resultados de dicha variable de acuerdo a la distribución de los ítems del instrumento utilizado en la fase de pre-test y post-test. De acuerdo a este criterio, se presentarán los resultados estadísticos de cuatro dimensiones de la cohesión, a saber: Calidad de trabajo, atracción hacia el grupo, roles valorados y relaciones interpersonales. La calidad de trabajo, involucra los aspectos relacionados con la ejecución de las tareas. La segunda dimensión, atracción hacia el grupo, hace referencia a la identificación de cada integrante con el resto de los miembros del grupo, la unidad de propósito y el compromiso. El tercer aspecto se refiere al reconocimiento del trabajo en equipo en función de los roles a desempeñar por cada uno de sus miembros y el cuarto aspecto se refiere a nivel de aceptación y/o rechazo que existe entre los miembros del grupo.

En los gráficos que se presentan a continuación se observa el comportamiento de cada una de estas dimensiones de acuerdo a las mediciones realizadas a través del pre-test y post-test.

Dimensión: Calidad de trabajo.

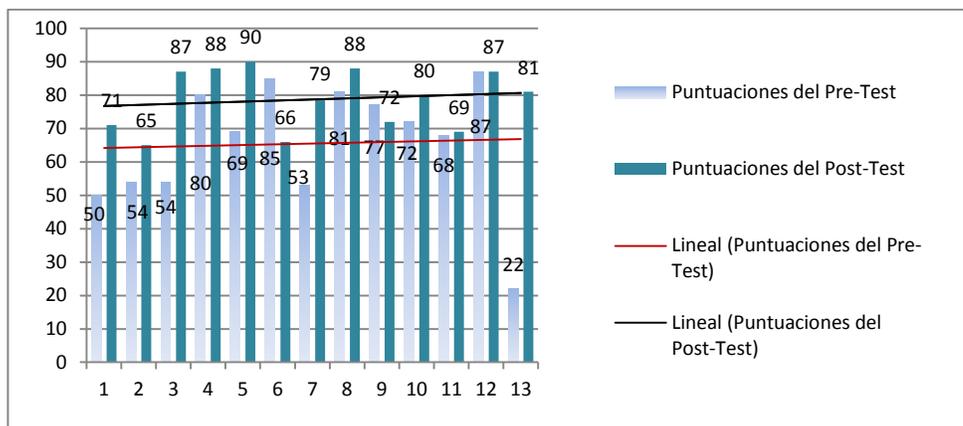


Gráfico N° 8: Puntuaciones de la dimensión Calidad de trabajo. Pre-test y Post-test
Fuente: González (2016).

Análisis e interpretación

La gráfica presenta la distribución de los puntajes obtenidos por cada sujeto, en los ítems 1,5,6,10,12,13,19,20 y 22 del instrumento, los cuales valoran los aspectos relacionados con la ejecución de las tareas. El coeficiente de correlación de las medias de las puntuaciones obtenidas para esta dimensión se ubicó en .9316; para una variación porcentual de las medias totales equivalente al 20.06%. Cabe mencionar que en la fase del pre-test, la media más baja de las puntuaciones obtenidas se registró en el ítem 10 (M=4.77). Este ítem valora el grado de percepción que tiene cada miembro del grupo con respecto a su integración o unión, lo que quiere decir que antes de la intervención los miembros del grupo se percibían así mismos como poco integrados o desunidos. Posterior a la intervención, este ítem registró una puntuación media de 7.92; lo cual refleja de forma consistente el cambio de percepción que experimentaron los sujetos con respecto a su propia integración.

Otro aspecto de esta dimensión, que experimentó una mejora significativa fue el correspondiente al ítem 13, el cual hace mención a la percepción de la contribución del trabajo de cada sujeto para el logro de los objetivos del grupo. En fase de pre-test la puntuación media de este ítem se ubicó en 7.54, incrementando su valor a 9.08 después de la ejecución de la intervención. En términos generales, todas las puntuaciones medias de esta dimensión en la fase de post-test, registraron incrementos con respecto a los resultados del pre-test; y la saturación de los valores obtenidos osciló en un intervalo de confianza de .45 y .77 excluyendo los valores considerados como extremos.

En el gráfico N° 9: Dimensión Calidad de Trabajo. Variación porcentual, que se presenta a continuación, se observa el comportamiento de esta dimensión de la variable cohesión, expresado en términos porcentuales.

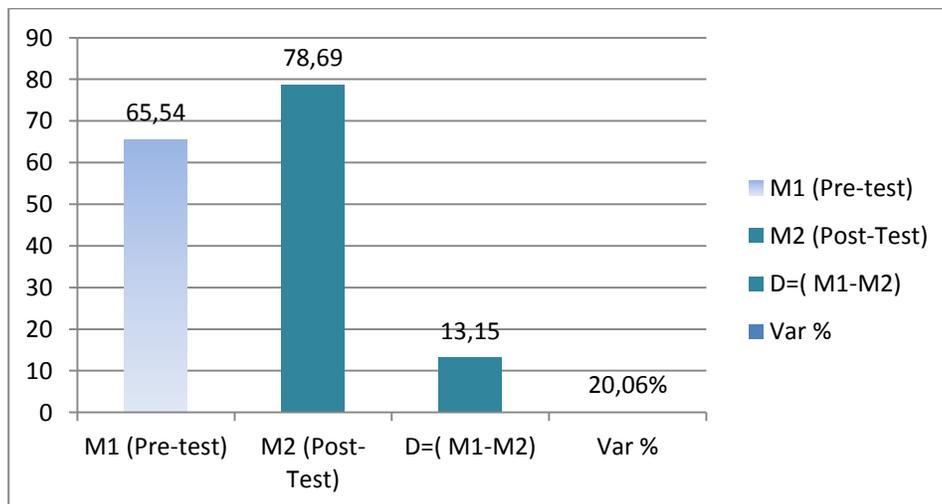


Gráfico N° 9: Dimensión Calidad de Trabajo. Variación porcentual.
Fuente: González (2016).

Dimensión: Atracción hacia el grupo.

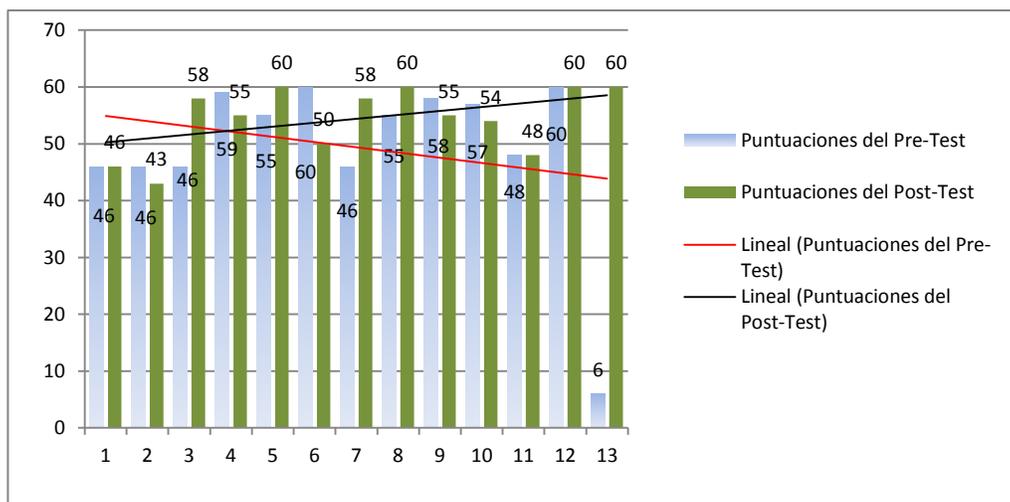


Gráfico N° 10: Puntuaciones. Dimensión Atracción hacia el grupo. Pre-test y Post-test. Fuente: González (2016).

Análisis e Interpretación

Para esta dimensión, las medias de las puntuaciones obtenidas a través del pre-test y post-test registraron un coeficiente de correlación de .5099 lo cual se traduce en un leve incremento porcentual de las variaciones equivalente al 10.13%. Esta dimensión está compuesta por las respuestas a los ítems 7,8,9,11,15 y 21 del instrumento utilizado y cabe destacar que desde la fase de aplicación del pre-test, las puntuaciones obtenidas de cada uno de los sujetos para estas preguntas, registraron medias más o menos elevadas; lo cual hace suponer que existen factores organizacionales que atraen a los miembros del grupo y fortalecen su sentido de pertenencia. También podemos decir que a pesar de no ser significativa la variación porcentual de las puntuaciones obtenidas en los ítems que miden la atracción hacia el grupo, el crecimiento obtenido sigue aportando elementos que favorecen el desarrollo de la

cohesión del grupo; ya que las afirmaciones planteadas para cada ítem conllevaron a que cada sujeto evaluado pudiera ubicarse en el plano del reconocimiento individual para el desarrollo de una consciencia de grupo posterior.

En la gráfico N° 11, se muestran los resultados de la variación porcentual de la dimensión Atracción hacia el grupo.

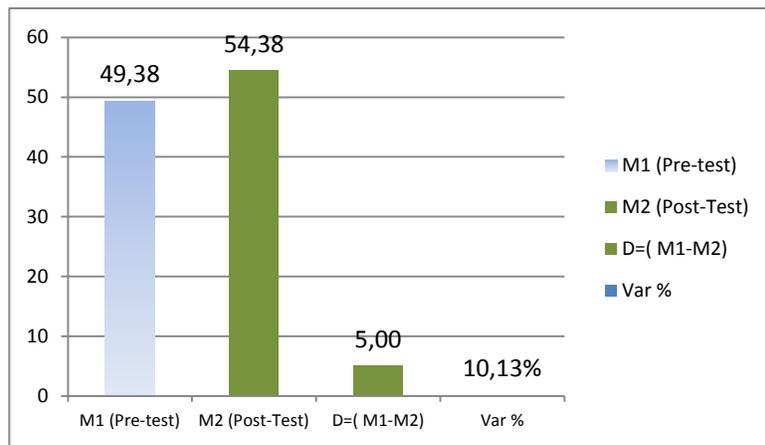


Gráfico N° 11: Dimensión Atracción hacia el grupo. Variación porcentual.
Fuente: González (2016).

En la gráfico N° 12, se especifican los resultados de las puntuaciones de la dimensión Roles Valorados del Pre-test y Post-test.

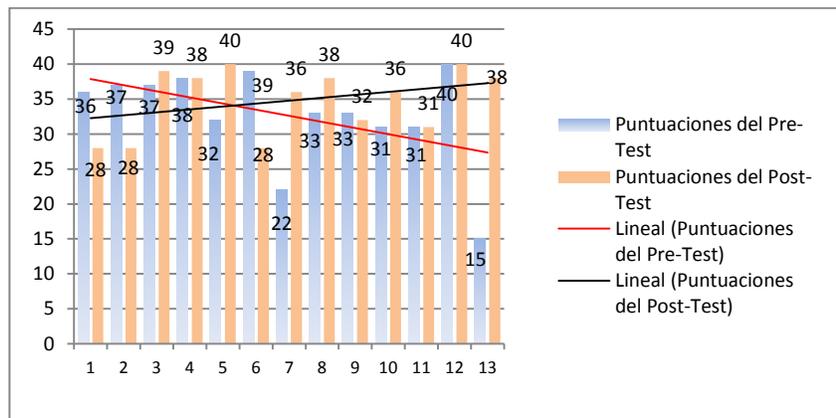


Gráfico N° 12: Puntuaciones. Dimensión Roles Valorados. Pre-test y Post-test
Fuente: González (2016).

Análisis e Interpretación

Las puntuaciones de las medias que registraron menor variación positiva se ubicaron en la dimensión Roles Valorados, cuyas preguntas fueron las indicadas con los ítems 2, 3, 14 y 16. El coeficiente de correlación de las medias resultó en $-.7788$ y la variación porcentual se ubicó en apenas un 6.59%. Un dato estadístico que llama la atención en los ítems de esta dimensión tiene relación con las puntuaciones obtenidas para las afirmaciones de los ítems 14 y 16. El Nro. 14 permite valorar la percepción que tiene cada sujeto con respecto a la aceptación que el grupo tiene hacia él. La media del pre-test de este ítem se ubicó en 7.92 y posterior a la ejecución del programa de intervención la media de las puntuaciones se ubicó en 9.00; lo que indica que los sujetos evaluados cambiaron su percepción de sí mismos con respecto al hecho de ser aceptados por el resto de miembros del grupo.

El resultado anterior, contrasta con el dato obtenido para el ítem 16, el cual mide la percepción del sujeto evaluado con respecto a la valoración que tiene el personal directivo de su rol y contribución a la institución. La media de las puntuaciones del pre-test se ubicó en 8.38, pero posterior a la intervención se registró un resultado de 8.31; lo cual quiere decir que los sujetos al entrar en contacto con un plano de conciencia más objetivo, pueden enfocar su percepción e iniciar un proceso de evaluación de su posicionamiento con respecto al ejercicio de su rol, sus contribuciones al grupo y cómo es visto por parte de los directivos o líderes del grupo.

Los datos estadísticos que arrojó esta dimensión de la cohesión, indica que entre los miembros del grupo docente C.E.I. Santa Sofía, pueden existir otros elementos subyacentes asociados al ejercicio del rol del liderazgo, que pudieran estar afectando el proceso de cohesión del grupo; y esto pudiera ser abordado a través de nuevos procesos de investigación.

Con todo lo expuesto anteriormente, se resume que los aspectos relacionados con la dimensión de los Roles Valorados, son los que menos aportaron al proceso de cohesión del grupo. En el gráfico N° 13, se presentan estos resultados en términos porcentuales.

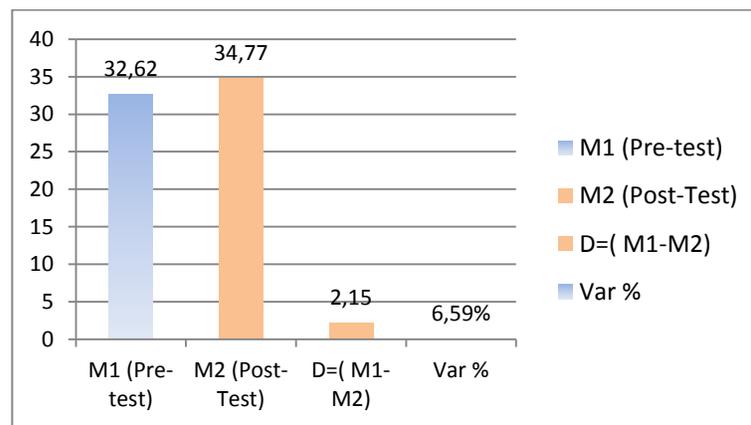


Gráfico N° 13: Dimensión Roles Valorados. Variación porcentual.
Fuente: González (2016).

En el gráfico N° 14 se visualiza la dimensión: Relaciones Interpersonales; ésta dimensión está compuesta por los datos estadísticos reportados por los ítems 4, 17 y 18 del instrumento. Para esta dimensión se presentan por separado los resultados del ítem 4 y los ítems 17 y 18 los cuales presentan escala de puntuación inversa. En la

gráfica siguiente se presenta los resultados de las puntuaciones medias obtenidas para el ítem 4, comparando el pre-test con el post-test.

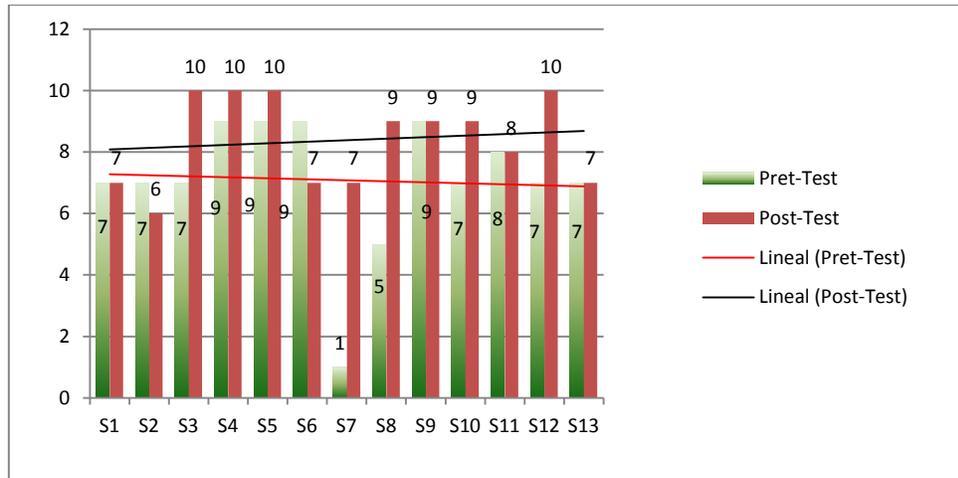


Gráfico N° 14: Puntuaciones. Dimensión Relaciones Interpersonales. Item 4 Pre-test y Post-test. Fuente: González (2016).

Análisis e Interpretación

Este Item N° 4 que se refleja en el gráfico N°14, se relaciona con el grado de respeto y apoyo que se brindan entre sí los miembros del grupo. En la fase del pre-test el promedio de las puntuaciones obtenidas para este ítem fue de 7.08, y posterior a la intervención se ubicó en 8.38; lo cual representó una variación positiva de la actitud del grupo hacia este factor, equivalente a un 18.48% . De esto podemos interpretar que posterior a la intervención, el grupo dio muestras de un cambio de actitud favorable, profundizando la comprensión del valor del respeto como base para la construcción de las relaciones nutritivas y transacciones positivas para todos los miembros del grupo.

Para complementar el análisis de la dimensión Relaciones Interpersonales, se presentan los resultados estadísticos de las puntuaciones que obtuvieron los sujetos de la investigación para los ítems 17 y 18. Cabe recordar que la escala de puntuaciones de estos dos ítems fue elaborada para responder de forma inversa, y esto tiene un efecto directo sobre las medias obtenidas para el pre-test y el post-test. En este sentido si la puntuación media obtenida en el post-test fue inferior a la obtenida en la fase del pre-test, podemos afirmar que el comportamiento de estos ítems relacionados con la dimensión Relaciones Interpersonales, reportaron una variación favorable para la cohesión del grupo. El análisis precedente justifica que la media de las puntuaciones obtenidas mediante el pre-test para los ítems 17 y 18 se ubicara en 12.08 y posterior a la intervención esta reportó un dato de 11.46, para un leve decrecimiento del -5.10%.

El dato anterior, podría no tener significación en términos de la dinámica grupal si lo vemos de forma aislada. Estos dos ítems (17 y 18) componen el factor de valoración del grado de egoísmo y conflictividad que los sujetos de la investigación perciben entre los miembros del grupo. Sin embargo, debemos aclarar que esta dimensión se complementa con los resultados obtenidos para el ítem 4; el cual si reflejó una mejora importante posterior a la intervención, dejando ver que los miembros del grupo a pesar de percibir cierto grado de egoísmo entre sí, están conscientes de la importancia del valor del respeto mutuo y el apoyo que deben brindarse para fortalecerse como un grupo bien cohesionado. En la gráfica que

presentamos a continuación se observan las puntuaciones obtenidas para los ítems 17 y 18 del instrumento aplicado en las fases del pre-test y post-test.

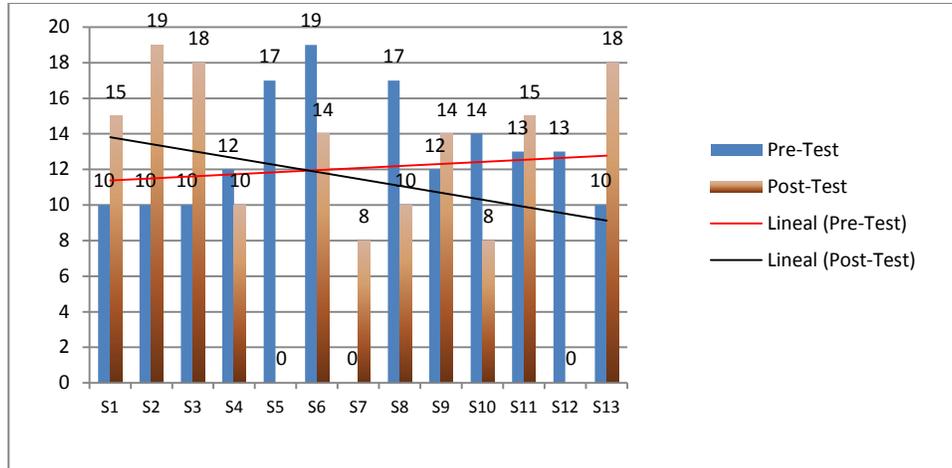


Gráfico N° 15: Puntuaciones. Dimensión Relaciones Interpersonales. Item 17 y 18. Pre-test y Post-test. Fuente: González (2016).

El coeficiente de correlación que arrojó la dimensión Relaciones Interpersonales fue de .8531; y para resumir presentaremos la gráfica de las medias registradas para cada uno de los ítems y su variación porcentual.

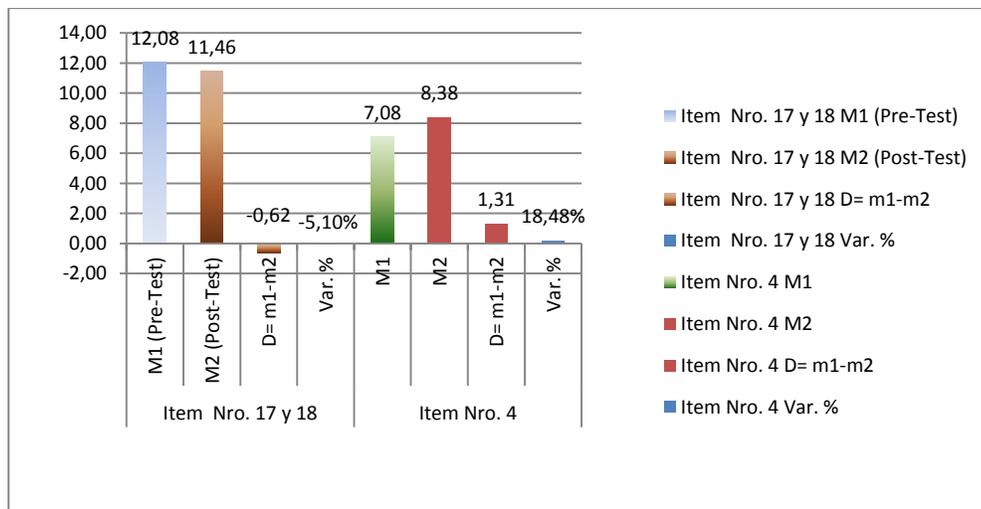


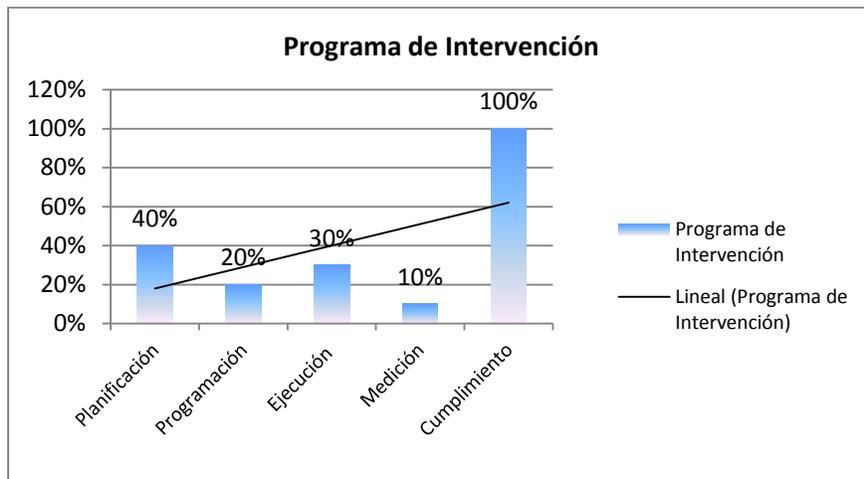
Gráfico N° 16: Dimensión Relaciones Interpersonales. Variación porcentual. Fuente: González (2016).

Continuando con el análisis de las variables y sus dimensiones, se presentan los resultados de la variable independiente.

Variable Independiente

Al hablar de la variable independiente se hace referencia al Programa de Intervención. Este, se cumplió en todas sus dimensiones considerando: la estructura, la programación de actividades y la medición de los resultados en su fase de pre-test y post. En relación a la estructura, el Programa de Intervención fue elaborado siguiendo los lineamientos descriptivos y esquema definido. Se estableció la programación de actividades en concordancia con la planificación requerida para abordar la variable cohesión grupal. La fase de programación de actividades se cumplió con la ejecución de todas las técnicas diseñadas para el grupo, obteniéndose un buen nivel de participación de las docentes del C.E.I. Santa Sofía en todas las fases de la ejecución del plan de intervención.

En cuanto al aspecto relacionado con la medición de los efectos del plan de intervención, también se puede afirmar el cumplimiento del 100% de esta dimensión de la variable, ya que la cohesión grupal se pudo medir antes y después de la ejecución de la intervención y se comprobó estadísticamente el efecto positivo que causó el programa de intervención sobre la variable dependiente. A continuación se presenta la gráfica correspondiente al comportamiento de la variable independiente.



Gráfica N° 17: Resultados de ejecución del Programa de Intervención.
Fuente: González (2016).

Análisis y Discusión de los resultados

Análisis Cualitativo: Desde el punto de vista cualitativo se puede afirmar que la cohesión es un concepto multidimensional en el que intervienen muchos factores sin importar el tipo de organización a la cual pertenezcan los individuos que la conforman, Schultz (1995). Estos factores afectan la conducta del individuo y su participación dentro del grupo. De acuerdo con los principios de la Teoría de Campo de Lewin (1942), estos factores están presentes de forma permanente y actúan modificando el espacio vital de cada persona, lo cual repercute a su vez sobre el campo de fuerzas que atrae o repele al individuo o grupo de individuos.

En el marco de la investigación llevada a cabo con los miembros del grupo docente C.E.I. Santa Sofía, se pudo apreciar la influencia de cada una de las

dimensiones que actúan y condicionan el concepto de la cohesión en este grupo. Apreciando, que la dimensión que menos aportó al fortalecimiento y desarrollo de la variable de estudio fue la dimensión de los Roles Valorados. Esto supone que los roles que se desempeñan en el grupo, afectan de manera no muy positiva sobre las relaciones de sus miembros y esto a su vez incide sobre el proceso de cohesión.

Desde el punto de vista cualitativo también se pudo observar que los aspectos vinculados a la ejecución de las tareas, movilizan más de forma positiva a los miembros del grupo de docentes del C.E.I. Santa Sofía; lo cual repercute en el enfoque y concentración de los esfuerzos del grupo para alcanzar los objetivos comunes y las metas que les impone la institución. Observando las características que definen a este grupo y entendiendo que su naturaleza es de origen laboral, es apropiado inferir que su cohesión está altamente influenciada por los elementos de índole organizacional. Inferencia, que desde el punto de vista cuantitativo quedó demostrada ya que las dimensiones que más aportaron datos estadísticos para la comprensión del proceso de cohesión del grupo, están ligadas a los aspectos que tienen que ver con la ejecución de las tareas, la percepción e influencia del liderazgo, la identificación con el grupo y el interés de seguir perteneciendo al mismo.

En cuanto a los aspectos relacionados con la dimensión de las Relaciones Interpersonales, aún y cuando se observó una mejora de las conductas, manifestaciones de afecto y simpatía entre las integrantes de este grupo y estas se

expresaron a través de las vivencias compartidas por las docentes en la fase de ejecución de la intervención; desde el punto de vista cuantitativo no se logró demostrar la consistencia de los datos estadísticos que arrojó esta dimensión. Y considerando que la armonía de todo grupo empieza por el entretejido de relaciones sanas, de respeto mutuo, de solidaridad y reconocimiento de cada uno de sus miembros; sería interesante abordar este aspecto a través de futuras investigaciones.

Análisis Cuantitativo: Desde el punto de vista cuantitativo, la investigación arrojó resultados muy positivos que pueden ser utilizados por el cuerpo directivo de la institución para la toma de decisiones en el contexto de la organización en sí. Los datos estadísticos obtenidos del pre-test y post-test sobre las mediciones realizadas a la variable cohesión, no solamente figuran como un indicador de la evolución de la variable intervenida; sino también aporta indicadores sobre otros procesos que experimenta el grupo y que deben ser abordados en pro de las mejoras personales, grupales y organizacionales que requiere este grupo de docentes. Un ejemplo de lo expresado tiene que ver con el dato estadístico que refleja cómo influye la percepción que tiene el grupo sobre el rol del liderazgo, en el proceso de cohesión. De acuerdo al estudio desarrollado, ese aspecto de la dimensión de los roles obtuvo puntuaciones no muy favorables por parte de los miembros del grupo.

Otro análisis cuantitativo que debemos realizar está relacionado con las respuestas emitidas por los sujetos de investigación S7 y S13. Si observamos el comportamiento

de las respuestas de estos dos sujetos de la investigación, denotaremos que ambos, presentan las menores puntuaciones del pre-test, arrojando resultados casi extremos en casi todas las preguntas del instrumento. Posteriormente, en la etapa del post-test el sujeto S7 aportó respuestas más o menos cercanas al patrón de las puntuaciones medias del grupo, mientras que el S13 en la mayoría de sus respuestas se ubicó en el extremo contrario de las puntuaciones del post-test. A la luz de la interpretación estadística, esto no significa que ambos sujetos hayan experimentado un cambio de conducta consistente. Por el contrario, pudiera decirse que del proceso de exploración individual y en la medida que el sujeto experimenta el darse cuenta, se puede dar la apertura para el cambio de conducta. Pero el aprendizaje consistente, no se puede asegurar con el simple hecho de que ambos participantes hayan cambiado de opinión entre la fase de aplicación del pre-test y la intervención.

Adicionalmente, estos datos aportados por los sujetos S7 y S13 se corresponden con el patrón de conducta de dos miembros del grupo, que desde la fase de inicio de la investigación, pasando por la etapa del diagnóstico e inclusive en la fase de la intervención, presentaron conductas de aislamiento o poca participación. Estas conductas observadas en términos de los procesos de la dinámica de grupos, se corresponden con los mecanismos de defensa y argumentaciones que adoptan algunos miembros del grupo de estudio, ante situaciones sobre las que no desean involucrarse ni emitir opiniones. Esta condición no es extraña puesto que en la fase de diagnóstico del grupo, la variable intercurrente resultó ser los Mecanismos de defensa del “Yo”,

y se puso de manifiesto en las conductas observadas en el sujeto S7 y S13 durante el proceso de intervención.

Resumiendo el planteamiento anterior, se puede decir que el análisis cuantitativo de las dimensiones de la cohesión en este grupo de estudio, arroja datos que permite afinar la percepción para la toma de decisiones sobre los procesos de mejora del personal docente del Centro de Educación Inicial Santa Sofía.

CONCLUSIONES, ALCANCES Y RECOMENDACIONES FINALES

Conclusiones

En relación al Diagnóstico del grupo se determinó que la variable dependiente que se abordó a través del programa de intervención fue la Cohesión Grupal. En segundo lugar y como variable intercurrente, se identificó los Mecanismos de Defensa del “Yo”. Sin embargo, a nivel de resultados cuantitativos, un aspecto subyacente de la dimensión de los roles valorados indicó que el rol del liderazgo ejerce una fuerza importante sobre el proceso de cohesión del grupo. Esto posiciona al rol del liderazgo, como una segunda variable interviniente y condicionante del proceso de cohesión del grupo.

Siguiendo las características propias del tipo de investigación, se diseñó de acuerdo a su estructura el Programa de Intervención, el cual fue dirigido al personal docente del C.E.I. Santa Sofía. Este contempló los contenidos, estrategias metodológicas y técnicas ajustadas a las necesidades y características del grupo foco; para abordar de forma efectiva la variable cohesión grupal.

Los resultados de la aplicación del programa fueron satisfactorios, observando los indicadores de conductas expresadas por los miembros del grupo; las cuales fueron medidas antes y después de la intervención. Como resultado de esto, se pudo observar una mejora en el proceso de desarrollo de la cohesión del grupo de docentes del

C.E.I. Santa Sofía. Relacionado con este aspecto, también se concluye que atendiendo a la naturaleza y origen de este grupo, el cual es un grupo de trabajo; la dimensión de la cohesión que experimentó un comportamiento más favorable y aportó más elementos a la comprensión de este proceso del grupo, fue la dimensión Calidad de Trabajo. Esta engloba los aspectos vinculados a la ejecución efectiva de las tareas del grupo. Y en cuanto a los aportes de las otras dimensiones resaltó un elemento subyacente de la dimensión de Roles Valorados que indica que el rol del liderazgo ejerce una influencia importante y determinante sobre el proceso de cohesión del grupo.

Para medir los efectos del programa de intervención sobre la variable cohesión, se utilizó el Instrumento Multidimensional MSCI para la medida de la cohesión en Deportes de Yukelson, Weinberg y Jackson (1984), en su versión adaptada al español IMCODE (Instrumento Multidimensional de Cohesión en Deportes). Este fue aplicado en dos fases: una de pre-test antes del proceso de intervención y otra posterior al proceso de intervención (post-test). En cuanto a la efectividad de la intervención, esta se hizo enfocada en los criterios del modelo evaluativo de procesos (Scriven, 1974); el cual se enfoca en los aspectos orientados hacia los destinatarios del programa de intervención, y se ejecutó en la fase de desarrollo de la intervención. De ambos procesos se obtuvo resultados muy satisfactorios.

Alcances

Desde el punto de vista individual, esta investigación aportó no solo los conocimientos teóricos y metodológicos necesarios para llevar a cabo una investigación de tipo experimental con diseño pre-experimental. También aportó un cúmulo de experiencias que nutren y complementan la formación académica de la investigadora y le curten de herramientas técnicas y vivenciales para poder abordar y comprender los fenómenos de la conducta en diversos contextos de actuación del ser humano.

Desde el punto de vista grupal, el proceso de intervención aportó herramientas para la identificación de las potencialidades individuales y las fortalezas del grupo de estudio, favoreciendo el desarrollo de su cohesión para el alcance efectivo de sus metas de grupo. Esto retornó en el beneficio práctico de poder identificar otros focos que pudieran ser abordados como variables de estudio, para futuros procesos de investigación en el ámbito de la dinámica de grupos. Otro alcance de esta investigación lo constituye el hecho de que la misma pueda ser utilizada como referencia de antecedentes de investigación para otros investigadores que quieran profundizar el estudio de la cohesión grupal.

Recomendaciones

Entre las recomendaciones que la investigadora aporta a la Institución donde se desarrolló la investigación se destacan las siguientes:

- Se sugiere complementar la investigación abordando el estudio de los roles y la variable liderazgo, a través de un nuevo proceso de intervención grupal.
- Se recomienda la observancia de los indicadores de la cohesión para monitorear su comportamiento y favorecer el fortalecimiento del grupo de trabajo, a través de procesos de acompañamiento individual y grupal, en aras de garantizar su permanencia.
- Se sugiere a la Institución, dar apertura a nuevos espacios para el compartir de las docentes en ambientes y condiciones no asociadas al trabajo; con la finalidad de favorecer el intercambio, la convivencia y el desarrollo de relaciones interpersonales más nutritivas que favorezcan a todas las integrantes del grupo y redunden en el bienestar del clima laboral de la institución.

Con respecto a las recomendaciones que la investigadora aporta a las integrantes del grupo, se mencionan a continuación:

- Se sugiere a las integrantes del grupo reflexionar permanentemente sobre todas las acciones que engloban su quehacer laboral diario. Ninguna acción que emprenda el individuo tiene un impacto inocente sobre las relaciones y el proceso del grupo.

- Llevar a la acción las mejores prácticas de convivencia grupal. Nunca es tarde para rectificar nuestras acciones si hemos lesionado el lado humano de quien se sienta a nuestro lado.
- Vivir el “Aquí y Ahora” es una experiencia transformadora de vidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calello, H. & Neuhaus, S. (1990). *La Investigación en las Ciencias Humanas. Método y Teoría Crítica*. Caracas: Fondo Editorial TROPYKOS.
- Castillo, O. (2012). *Dinámica de Grupos y Juegos Cooperativos*. Venezuela: Editorial Biblioteca de Ciencias de la Educación.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Flores, D. (2016). *Programa de Intervención para la consolidación de la cohesión grupal en las trabajadoras de la Planta Affinia de Venezuela, C.A.*. Trabajo de Especialización presentado para optar al título de Especialista en Dinámica de Grupos. Universidad de Carabobo. Edo. Carabobo, Venezuela.
- Fuenmayor, D. & Guerra, D. (Año 3, Nro. 9, Abril 2008). *El Maestro de Educación Inicial como Líder de la Comunidad*. Revista Orbis /Ciencias Humanas. Recuperado de: www.revistaorbis.org.ve/pdf/9/Art.1.pdf
- García, E.; Rodríguez, M.; Andrade, E. y Arce, C. (2006). *Adaptación del Cuestionario MSCJ para la medida de la cohesión en futbolistas jóvenes españoles*. Revista: Psicothema 2006, Vol.18 n°3, pp 668-672.

García, G. (2014). *Programa de Intervención Grupal dirigido al desarrollo de Liderazgo Eficaz en los integrantes del Colectivo de Recreación Educativa CRER*. Trabajo de Especialización presentado para optar al título de Especialista en Dinámica de Grupos. Universidad de Carabobo. Edo. Carabobo, Venezuela.

HOGG, M. (1983). *Cohesión de Grupo*. En Huici, C. (1985). *Estructuras y Procesos de Grupo*. Madrid. UNED. Vol. 1. Pp 463-486. Recuperado de: <https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/04/cohesic3b3n-de-grupo.pdf>

Informe sobre Tendencias de la Conflictividad Social en Venezuela (OVCS, Caracas 14.01.14). Observatorio Venezolano de Conflictividad Social. Recuperado de: <http://www.observatoriodeconflictos.org.ve/tendencias-de-la-conflictividad/informe-conflictividad-social-en-venezuela-en-2013>.

Leo, M.; García, A.; García T.; Parejo I. & Sánchez P. (2009). *Aplicación de un Programa de Intervención para la mejor de la Cohesión y la Eficacia en Jugadores de Baloncesto*. Escuela de Psicología. Universidad de Murcia. Cuadernos de Psicología del Deporte (2009). Vol. 9, Pp 73-84. Recuperado de: <http://revistas.um.es/cpd/article/view/75391>

Marvel, M.; Núñez M. & Rodríguez, C. (2011). *Factores Grupales que inciden en la Productividad*. Memorias de las IX Jornadas de Investigación 2011. UNEXPO. Pto. Ordaz, Venezuela. (P. 439-448).

Resumen Informe Sobre Desarrollo Humano 2013. *El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso*. En Malik, K. Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de: www.undp.org/content/dam/venezuela/docs/undp_ve_IDH_2013.pdf

Peña, D. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales A.C.*, Barquisimeto- Venezuela, Año 2 Nro. 3, (P. 122).

Rojas, B. (2014). *Investigación Cualitativa. Fundamentos y Praxis*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Román, N. (2014). *Programa de Intervención Grupal para la optimización de la Cohesión Grupal en los Trabajadores de la Fundación Asilo San Martín de Porres*. Trabajo de Especialización presentado para optar al título de Especialista en Dinámica de Grupos. Universidad de Carabobo. Edo. Carabobo, Venezuela.

Rosado, A. (2003). *Metodología de la Investigación y Evaluación*. México: Editorial Trillas.

Scandroglio, B.; López, J. & San José, M. (2008). *La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias*. Revista: PSICOTHEMA. Vol. 20, Nro. 1. Pp 80-89. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/pdf/3432.pdf>

Suarez, O. & Moreno, J. (2015, Octubre, 13). *La familia como eje fundamental para la formación de valores en el niño*. Investigación Bibliográfica. Recuperada de: www.sld.cu/.../la_flia_como_eje_en_la_formacion_de_valores.pdf

Schultz. D.P. (1995). *Psicología Industrial*. México. Editorial McGraw Hill.

ANEXOS

**INSTRUMENTO DEL
PRE-TEST Y POST-TEST**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DINÁMICA DE GRUPO**



**INSTRUCCIONES PARA RESPONDER ADECUADAMENTE
EL PRESENTE TEST**

Estimado Participante:

El presente formulario pretende recopilar información acerca de la temática relacionada con la Cohesión Grupal en esta Institución. Los datos aquí solicitados y recopilados mediante dicho instrumento serán de carácter confidencial y su uso estará destinado a profundizar la temática planteada en el proceso de investigación. Le sugerimos leer detenidamente cada uno de los planteamientos formulados y marcar con una “X” la opción que Usted considere se ajusta más a su respuesta. Cada Item consta de una escala cuyo rango oscila entre 0 – 10, entendiendo que el valor mínimo (0) estará identificado con la denominación “Totalmente en desacuerdo” (TD) y su valor máximo (10) estará identificado con la denominación “Totalmente de acuerdo” (TA).

Descripción de la Escala:

TA: Totalmente de acuerdo. Mayor puntuación 10 (diez).

MDA: Muy de acuerdo. Puntuación: 8-9 (ocho o nueve).

A: Acuerdo. Puntuación: Entre 6-7 (seis o siete).

I: Indiferente. Puntuación: 5 (cinco).

D: Desacuerdo. Puntuación: 3-4 (tres o cuatro).

MED: Muy en desacuerdo. Puntuación: 1-2 (uno o dos).

TD: Totalmente en desacuerdo. Puntuación: 0 (cero).

1. Tu grupo de trabajo es muy disciplinado en cuanto al cumplimiento de las estrategias establecidas por el personal directivo de la Institución.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Tus compañeros te hacen sentir valorado y necesario para tu grupo de trabajo.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Tu rol o contribución al grupo es valorada por tus compañeros.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Todos los integrantes del grupo se brindan apoyo y respeto mutuo.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Tu grupo de trabajo tiene los roles bien definidos, de modo que cada persona sabe lo que se espera de ella.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. El personal directivo brinda apoyo y motiva al grupo de trabajo para alcanzar los objetivos de la Institución.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Te sientes orgulloso de pertenecer a este grupo de trabajo.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Disfrutas plenamente trabajar con este grupo.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Estás satisfecho con las amistades que has hecho dentro de este grupo de trabajo.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Consideras que tu grupo de trabajo está muy unido.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. En comparación con otras Instituciones en las que has estado, Valoras plenamente pertenecer a este grupo de trabajo.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Crees que en tu grupo hay flexibilidad de objetivos, es decir, es capaz de reconsiderar los objetivos para los que está trabajando.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Tu trabajo contribuye plenamente al logro de los objetivos del grupo.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Te sientes un miembro aceptado de este grupo de trabajo.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Deseas continuar en este grupo de trabajo.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Tu rol o contribución al grupo es valorada por el personal directivo de la Institución.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. Las situaciones de conflicto en el grupo son difíciles de resolver, porque los compañeros discuten mucho y tienen problemas para llevarse bien.

TA	MDA		A		I		D		MED	TD
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. Tus compañeros son egoístas, no están dispuestos a sacrificar su propia gloria personal en beneficio de las metas del grupo.

TA	MDA		A		I		D		MED	TD
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. Te sientes comprometido con las normas de funcionamiento que la Institución ha definido para el grupo.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20. Los miembros del grupo desempeñan bien sus roles para conseguir buenos resultados como equipo.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21. Estás plenamente identificado con tu grupo de trabajo.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

22. Los miembros del grupo comprenden los objetivos y tienen una idea clara de las metas que intenta conseguir.

TD	MED		D		I		A		MDA	TA
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Plan de Acción y
Manual del Facilitador**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DINÁMICA DE GRUPO

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Proveer herramientas de interacción grupal que incentiven la participación de las Docentes del C.E.I. Santa Sofía para el desarrollo de la cohesión.

EVOLUCIÓN DEL PROCESO (ETAPAS)	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDOS	TÉCNICAS	EVALUACIÓN	TIEMPO	RECURSOS
INICIO (Integración)	Promover entre los miembros del grupo un clima de confianza e integración.	Reconocimiento del espacio físico, conexión con el ambiente y el lugar. Atracción hacia el grupo. Vivir "el Aquí y el Ahora"	BALANCEO GRUPAL	Movimientos Corporales, Ritmo grupal. Disposición a la interacción con el otro, socialización. ¿Qué sentí con el ejercicio? ¿Qué me permitió? ¿Cómo llegué? ¿Cómo me siento ahora?	15 minutos	Espacio Natural, abierto. Sonidos naturales presentes en el lugar. Recursos Humanos.
INICIO (Reconocimiento del grupo)	Identificar el núcleo de competencias positivas del grupo a partir de las fortalezas individuales de cada participante.	Percepción Individual Autoconocimiento. Percepción grupal. Reconocimiento del otro. Caricias. Cohesión social. Atracción hacia el grupo.	INVENTARIO DE FORTALEZAS	Identificación de cualidades y competencias del grupo. Roles valorados. ¿Qué descubrí sobre mí mismo?, ¿Qué descubrí de mis compañeros? Me gustaría aprender la cualidad de...	45 minutos	Materiales: Salón ambientado como una casa de muñecas. Sonido instrumental, 13 tubos de cartón. Silicón frío, tijeras, pega blanca, estambre escolar de varios colores, marcadores, papel crepé de varios colores cortado en tiras. Figuras de corazones. Cinta adherente.
DESARROLLO	Reconocer la influencia de los roles en la consecución de las metas del grupo.	Cohesión hacia la tarea. Calidad de Trabajo, Unidad de propósito del grupo. Valoración de roles (Líder, Ejecutor y Comunicador).	ELABORACION DE UNA PIÑATA	Identificación de la meta grupal. Compromiso con la tarea. Roles. ¿Qué aporte...? Asumí el reto de... Me gustó hacer..., Descubrí que puedo..., ¿Qué siento al ver el resultado?	60 minutos	Salón amplio. Cartón. Papel crepé de colores, tijeras, Pega blanca, alambre, pistola de silicón, barra de silicón, silicón frío. Engrapadora, Grapas. Recursos Humanos
CIERRE	Promover el reconocimiento como factor de incentivo del trabajo grupal.	Cohesión Grupal. Reconocimiento como factor de transacción para las relaciones positivas. Motivación.	ROMPIENDO LA PIÑATA	¿Qué siento frente al reconocimiento? ¿Qué reconozco en mí? ¿Qué reconozco en el otro?. ¿Qué doy? ¿Qué recibo? ¿Qué me llevo de la piñata? ¿Qué acepto compartir con los demás?	30 minutos	Salón con piñatero. Cuerda larga (mecate). Palo de madera (opcional). Una piñata. 1 bolsa de 100 caramelos. Varias fichas con mensajes positivos. Vendas negras.

Manual de Facilitador

Objetivo: Sensibilizar e incentivar la participación de los miembros del grupo para su integración a las actividades.	
Nombre de la Técnica: BALANCEO GRUPAL	
Origen/ Autor	Juegos y Dinámicas de Grupo. www.formacionenrisoterapia.com Adaptación González, B.
Contenido:	Vivir el “Aquí y el Ahora”.
Descripción:	Los Participantes se colocan de pie, en círculo, mirando hacia adentro. Se ejecuta un ejercicio de respiración guiada por el facilitador. Luego, los participantes se entrelazan colocando los brazos por la cintura de los otros compañeros. Se realizan movimientos suaves con el cuerpo comenzando desde los pies, hacia la parte superior del cuerpo. Se hacen movimientos hacia los lados, adelante, atrás, en círculo, como surja dejando fluir la energía del grupo. Progresivamente se invita al grupo a bajar el ritmo hasta cesar el movimiento.
Nivel del Grupo:	Profesionales de la Educación, con nivel de Licenciatura, Técnico Superior Universitario o Estudiantes Universitarios.
Tamaño del grupo:	22 Participantes.
Edades:	Entre 22 y 52 años (aprox.)
Dirigido a:	Docentes del Centro de Educación Inicial Santa Sofía
Tiempo:	15 minutos
Actividades	
Facilitador:	Participante:
<ul style="list-style-type: none"> • Invita al grupo a iniciar la actividad dándoles la bienvenida al encuentro. • Imparte las Instrucciones claramente. • Dirige el ejercicio de respiración guiada. • Instruye al grupo sobre cómo iniciar los movimientos del balanceo grupal. • Invita a compartir la experiencia. • Procesa la Técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue las instrucciones y escucha activamente. • Realiza los movimientos indicados por el facilitador. • Vive la experiencia. • Reflexiona sobre el ejercicio. • Comparte su experiencia.
Recursos: Humanos. Materiales: Espacio al aire libre con sonidos naturales.	
Riesgos: Que algún miembro del grupo tenga limitaciones físicas y se niegue a la participación. Que las condiciones ambientales no permitan realizar el ejercicio en espacio abierto. Que algún participante realice un movimiento corporal brusco y se lesione.	
Procesamiento: ¿Qué sentiste con el ejercicio? ¿Cómo llegaste? ¿Cómo te sientes ahora?	
Evaluación afectiva/ aprendizaje: El ejercicio me permitió...	

Manual del Facilitador

Objetivo: Identificar el núcleo positivo de fortalezas grupales a partir del reconocimiento del inventario de cualidades de cada miembro del grupo.	
Nombre de la Técnica: Inventario de Fortalezas.	
Origen/ Autor	Técnica de Indagación apreciativa (Garassini, Camilli, 2014). Adaptación: González, B.
Contenido:	Autoconocimiento, Reconocimiento. Feed-Back positivo. Caricias.
Descripción:	Se indicará a cada participante que debe elaborar una muñeca con sus características, tomando algunos materiales que se han dispuestos sobre una mesa. En un corazón el participante escribirá su nombre y lo pegará a su muñeca, en el segundo escribirá tres fortalezas que lo definan y lo guardará para sí. Se exhibirán las muñecas. Luego, cada participante escogerá una muñeca que llame su atención y escribirá en el último corazón tres fortalezas que reconozca en la otra persona y lo pegará a la misma. Se exhibirán nuevamente las muñecas y cada participante tomará la suya para exponer su creación.
Nivel del Grupo:	Profesionales de la Educación, con nivel de Licenciatura, Técnico Superior Universitario o Estudiantes Universitarios.
Tamaño del grupo:	22 Participantes.
Edades:	Entre 22 y 52 años (aprox.)
Dirigido a:	Docentes del Centro de Educación Inicial Santa Sofía
Tiempo:	45 Minutos.
Actividades	
Facilitador:	Participante:
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la ambientación adecuada para la técnica. • Imparte las Instrucciones claramente. • Facilita los materiales al grupo. • Invita a los participantes a ejecutar la actividad de forma reflexiva. • Invita a compartir la experiencia. • Procesa la Técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue las instrucciones y escucha activamente. • Escoge los materiales y elabora la muñeca de forma reflexiva. • Identifica sus fortalezas y la de otro compañero que escoja. • Comparte la vivencia.
Recursos: Humanos. Materiales: Salón, tubos de cartón, papel crepé, estambre, tijeras, pega, marcadores, tres corazones.	
Riesgos: Que alguna participante se niegue a la participación. Centrarse en aspectos negativos. Riesgos físicos: Lesiones breves con tijeras o algún otro material.	
Procesamiento: ¿Qué sentiste al elaborar tu muñeca? ¿Qué rasgos personales representaste en ella? ¿Identificaste tus cualidades? ¿Reconoces las fortalezas que escribió tu compañero?	
Evaluación afectiva/ aprendizaje: Descubrí sobre mí misma... Reconocí en mis compañeros.... Me gustaría desarrollar la fortaleza....	

Manual del Facilitador

Objetivo: Reconocer la influencia de los roles en la consecución de las metas del grupo.	
Nombre de la Técnica: Elaboración de una piñata.	
Origen/ Autor	Técnica interactiva basada en el enfoque hacia la tarea. Adaptación González, B. (2017).
Contenido:	Cohesión hacia la tarea. Calidad de Trabajo. Unidad de propósito. Roles.
Descripción:	Se indica al grupo que deben elaborar una piñata a partir de diversos materiales suministrados. El grupo deberá designar a un líder de proyecto. Deberán hacer una piñata que represente a todos los miembros del grupo y deberá cumplir con los siguientes criterios: Usar todos los materiales suministrados, Resistente y Hermosa. Tiempo de elaboración de la piñata: 20 minutos. Al finalizar otro de los participantes, escogido por el grupo expondrá el resultado.
Nivel del Grupo:	Profesionales de la Educación, con nivel de Licenciatura, Técnico Superior Universitario o Estudiantes Universitarios.
Tamaño del grupo:	22 Participantes.
Edades:	Entre 22 y 52 años (aprox.)
Dirigido a:	Docentes del Centro de Educación Inicial Santa Sofía
Tiempo:	60 Minutos.
Actividades	
Facilitador:	Participante:
<ul style="list-style-type: none"> • Imparte las Instrucciones claramente. • Facilita los materiales al grupo. • Invita a los participantes a ejecutar la actividad de forma activa. • Observa al grupo, como se distribuyen los roles y ejecutan la tarea. Cómo se comunican. • Controla el tiempo. • Invita a compartir la experiencia. • Procesa la Técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue las instrucciones y escucha activamente. • Participa en la escogencia del líder de proyecto. • Participa en la elaboración de la piñata. • Participa en la escogencia del presentador del resultado final. • Participa en el procesamiento. • Comparte la experiencia.
Recursos: Humanos. Materiales: Salón, láminas de cartón, tijeras, engrapadora. Grapas, pega o silicón, papel crepé de diversos colores, alambre, pinza para cortar alambre, Cinta adhesiva gruesa, cuerda o necatillo.	
Riesgos: Que alguna participante se niegue a la participación. Confrontación al momento del ejecútese de la tarea. Riesgos de cortaduras leves con tijeras u otro material.	
Procesamiento: ¿Comprendiste la meta? ¿Identificaste tu rol? ¿Qué papel asumiste en el ejercicio? ¿Cuáles fueron tus dificultades? ¿Cómo lo resolviste? ¿Cómo te sentiste con el resultado?	
Evaluación afectiva/ aprendizaje: Descubrí que puedo... Aporté.... Me gustó hacer.... Y Aprendí que....	

Manual del Facilitador

Objetivo: Promover el reconocimiento como factor de incentivo del trabajo grupal para el desarrollo de la cohesión y consecución de las metas organizacionales.	
Nombre de la Técnica: Rompiendo la piñata.	
Origen/ Autor	Técnica interactiva basada en el enfoque de cohesión hacia la participación social. Adaptación González, B. (2017)
Contenido:	Cohesión hacia la participación social. Reconocimiento, Transacciones. Motivación.
Descripción:	Se dispone de una piñata, a la que previamente se le ha añadido caramelos y fichas de colores con mensajes positivos. Se le concede a cada participante su oportunidad para romper la piñata con los ojos vendados. El resto del grupo motiva al participante de turno a romperla. Se repetirá la acción hasta romper totalmente la piñata.
Nivel del Grupo:	Profesionales de la Educación, con nivel de Licenciatura, Técnico Superior Universitario o Estudiantes Universitarios.
Tamaño del grupo:	22 Participantes.
Edades:	Entre 22 y 52 años (aprox.)
Dirigido a:	Docentes del Centro de Educación Inicial Santa Sofía
Tiempo:	30 minutos
Actividades	
Facilitador:	Participante:
<ul style="list-style-type: none"> • Invita a los miembros del grupo a romper la piñata. • Cubre los ojos del participante que tome el turno de romper la piñata. • Controla el tiempo para cada miembro del grupo. • Invita a los miembros del grupo a sentarse en círculo para compartir la experiencia. • Procesa la Técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue las instrucciones y escucha activamente. • Espera su turno para romper la piñata. • Se coloca las vendas para cubrir los ojos. • Ejecuta su turno de romper la piñata. • Participa en el procesamiento. • Comparte la experiencia.
Recursos: Humanos. Materiales: Salón con piñatero, cuerda larga, palo de madera, vendas negras, una piñata, 1 bolsa de 100 caramelos, fichas de colores con mensajes positivos.	
Riesgos: Que alguna participante se niegue a la participación. Lesiones leves por golpe accidental con un palo de madera, Golpes leves al intentar tomar el contenido de la piñata.	
Procesamiento: ¿Cómo te sentiste? ¿Qué recibiste? ¿Cómo te sientes al ser reconocido?	
Evaluación afectiva/ aprendizaje: Me llevo de la piñata..., Acepto compartir...	

**INSTRUMENTO DE
EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE
LA INTERVENCIÓN**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DINÁMICA DE GRUPO**



**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA
DE INTERVENCIÓN GRUPAL**

Estimado Participante:

A continuación le presentamos un instrumento cuya finalidad es recopilar información que servirá para la evaluación del programa de intervención grupal. El mismo consta de 4 secciones, donde se le pide valorar aspectos sobre: El contenido del programa, el ambiente y los recursos utilizados, el trabajo del facilitador y la calidad de los alimentos e hidratación suministrada. Selecciona la opción que mejor corresponda con tu apreciación y nivel de satisfacción. No será necesaria tu identificación personal.

CUESTIONARIO

1. CONTENIDO DEL PROGRAMA.

ASPECTO A EVALUAR	NO SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	MUY SATISFACTORIO	EXCELENTE
Contenido abordado y Técnicas utilizadas.				
Manejo del Tiempo.				
Aporte de los contenidos a tu proceso de aprendizaje personal.				

2. AMBIENTACIÓN.

ASPECTO A EVALUAR	NO SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	MUY SATISFACTORIO	EXCELENTE
Espacio físico disponible para la realización del trabajo grupal.				
Recursos y materiales utilizados.				
Ambientación para la creación de un clima comfortable.				

3. TRABAJO DE LA FACILITADORA.

ASPECTO A EVALUAR	NO SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	MUY SATISFACTORIO	EXCELENTE
Dominio del Grupo.				
Claridad de las instrucciones.				
Tono de voz y lenguaje utilizado.				

4. CALIDAD DE LOS ALIMENTOS E HIDRATACIÓN SUMINISTRADA.

ASPECTO A EVALUAR	NO SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	MUY SATISFACTORIO	EXCELENTE
DESAYUNO.				
ALMUERZO.				
REFRIGERIO.				

**CUESTIONARIO INICIAL PARA INFORMACIÓN
DIAGNÓSTICA DEL GRUPO FOCO**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POST-GRADO FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD EN DINÁMICA DE GRUPO

Cuestionario guía para Recopilación de información para el Diagnóstico

1. **Nombre** de la **Institución:** _____

2. **Persona** Entrevistada: _____

3. **Cargo** que ocupa la **Persona** Entrevistada: _____

4. **Años** de **Antigüedad** en la **Institución:** _____

5. ¿La Persona entrevistada es la Persona Contacto? Si _____ No _____

6. ¿En qué año y cómo nace la Institución? Describa brevemente su propósito.

7. ¿Cuántas Personas laboran en la Institución?

8. Señale los diferentes Cargos que existen dentro de la Institución, indicando el número de ocupantes por Cargo señalado.

9. ¿La Institución cuenta con publicidad a través de Página o Portal Web?

Si _____ Indique la dirección o dominio Web _____

No _____ ¿Qué tipo de publicidad utiliza? _____

10. ¿Cuál es el Horario de Trabajo?

11. ¿Existen Normas, Reglamentos, Instrucciones escritas para el control y administración de los procesos de trabajo?

Si _____ No _____

Si la respuesta es afirmativa, señale qué tipo de normas:

12. ¿La Institución realiza reuniones periódicas con todo el equipo de trabajo para comunicar instrucciones, discutir temas de interés, planificar o programar actividades?

Si _____ Indique la frecuencia: _____

No _____

13. ¿La Institución cuenta con algún procedimiento o sistema para medir el desempeño de los integrantes del equipo de trabajo?

Si _____ Frecuencia de evaluación: _____

No _____

14. ¿La Institución realiza actividades especiales para integrar al equipo de docentes con la comunidad de padres y representantes?

Si _____

Señale

algunas _____

No _____

15. ¿Existen Normas para la comunicación interna y externa del equipo de trabajo?

Si _____

Ejemplifique: _____

No _____

16. ¿El equipo de trabajo cuenta con espacio físico y herramientas adecuadas para la realización de sus actividades?

Si _____ No _____ Si la respuesta es negativa, identifique las oportunidades de mejora:

17. ¿Existen limitaciones actuales para el normal desempeño del trabajo entre los integrantes del equipo y la Institución en sí?

Si _____ Especifique cuáles:

No _____

18. ¿Cómo perciben los miembros del equipo de trabajo a la Institución?

19. ¿Qué tipo de estrategias o acciones implementa la Institución para mantener entre los miembros de su equipo el sentido de pertenencia?

20. Identifique las principales fortalezas que Usted visualiza entre los miembros del equipo de trabajo:

21. ¿Existen oportunidades de mejora? Señale algunas:

22. ¿Cuáles son los logros más recientemente alcanzados por el equipo de trabajo de la Institución?

23. ¿Algún miembro del equipo de trabajo se ha retirado recientemente?

Si _____ ¿Cómo afectó al resto del equipo?:

No _____

24. ¿Qué próximos retos tiene planteado el equipo de trabajo de la Institución?

25. ¿La Institución cuenta con el 100% de su recurso humano para el alcance de sus metas y objetivos?

Si _____

No _____

Si la respuesta es negativa, arguméntela:

Entrevista realizada por:

Fecha: ____/____/____

ENCUESTA SOBRE HÁBITOS Y PREFERENCIAS

1. Elige un color de la lista que a continuación se presenta:
Amarillo _____ Rojo _____ Verde _____ Azul _____ Violeta _____
Naranja _____ Rosa _____ Otro _____
2. ¿Qué sitio prefieres para ir de vacaciones?
Playa _____ Montaña _____ Otra Ciudad _____
3. Elige un plato de la gastronomía venezolana:
Arepa _____ Pabellón _____ Hallaca _____ Patacón _____ Pastel de
chucho _____ Otro _____
4. ¿Qué fruta te gusta?

5. ¿Qué tipo de música te gusta escuchar?

6. Escoge un día de la semana entre el Lunes y Viernes, y escribe lo que te gusta
hacer en ese día:

7. Si pudieras regalar un presente a alguien de tu entorno laboral, qué le darías?

8. Si pudieras escoger algo de tu entorno laboral que para Ti tenga un gran
significado, qué escogerías?

9. Escoge una palabra de la lista que a continuación se te presenta:
Comunicación _____ Logro _____ Asertividad _____
Cooperación _____
Afectividad _____ Seguridad _____ Emprendimiento _____
10. Elige un animal de la lista que a continuación se te presenta:
Caballo _____ Perro _____ Delfín _____ Tigre _____ Mono _____
Colibrí _____ Águila _____ Tiburón _____ Serpiente _____
Gallina _____

Nota:

No se requiere identificación.

¡Gracias por participar!