

Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Comisión de Estudios de Postgrado  
Especialización en Dinámica de Grupos



**INTERVENCIÓN GRUPAL EN COHESIÓN PARA LAS DOCENTES DE  
PRIMARIA DE LA U.E.P. COLEGIO “SANTA ROSALÍA”.**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Especialista en Dinámica de Grupos.

**Tutora:**

Claudia Mir

**Autora:**

Liseth Farfán

**C.I.: 16.820.460**

Caracas, Julio de 2017.



## CONSTANCIA DE ASIGNACIÓN DEL NÚMERO DE DEPÓSITO LEGAL

Yo, **YENNIS CECILIA SÁNCHEZ FARIÁS**, venezolana, mayor de edad, titular de la cédula de identidad N° 10.799.754, en mi carácter de Jefa Encargada de la División de Depósito Legal, según consta en Providencia Administrativa N° 006-2017 de fecha 02 de mayo de 2017, emanada de la Dirección del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas en uso de la atribución legal contenida en el Artículo 14° de la Ley de Depósito Legal, en concordancia con los Artículos 31° y 41° del Reglamento de la citada Ley; por medio del presente documento doy constancia que se le ha asignado a el editor / productor: **LISETH CAROLINA FARFAN HERNANDEZ**.

TÍTULO DE LA OBRA / PRODUCTO / PRODUCCIÓN	NÚMERO DE DEPÓSITO LEGAL
INTERVENCIÓN GRUPAL EN COHESIÓN PARA LAS DOCENTES DE PRIMARIA DE LA U.E.P. COLEGIO "SANTA ROSALÍA".	MI2017000850

Cabe destacar que el (los) número (s) indicado (s) deberá (n) ser impreso (s) conforme a lo establecido en los Artículos 16°, 17°, 18° y 19° del Reglamento de la Ley de Depósito Legal, y deberá consignar ante la División de Depósito Legal los ejemplares de la obra, producto o producción dentro de los treinta (30) días siguientes a su publicación y antes de su circulación, distribución y venta. En consecuencia dentro del lapso antes citado, deberá remitir un escrito indicando la cantidad de ejemplares que consigna con las especificaciones contenidas en los Artículos 15° y 21° del Reglamento de la Ley de Depósito Legal. El incumplimiento de las obligaciones que impone la Ley de Depósito Legal, acarreará la imposición de una multa conforme a lo previsto en el artículo 11° en concordancia con el Artículo 51° del Reglamento de la citada Ley. El número asignado de Depósito Legal es válido para el año en curso tal y como lo contempla el artículo 31 del Reglamento de la Ley de Depósito Legal. En caso de que el número otorgado no sea utilizado, el mismo deberá ser devuelto por medio de notificación a la División de Depósito Legal, tal y como lo contempla el Artículo 34° del citado Reglamento. Constancia que se expide en Caracas, el día Lunes, 9 de Octubre de 2017.

**YENNIS CECILIA SÁNCHEZ FARIÁS**



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
 COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
**VEREDICTO**



Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, para examinar el Trabajo Especial de Grado presentado por: LISETH FARFÁN, C.I. 16.820.460, bajo el título "INTERVENCIÓN GRUPAL EN COHESIÓN PARA LAS DOCENTES DE PRIMARIA DE LA U.E.P. COLEGIO "SANTA ROSALÍA", a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de Especialista en Dinámica de Grupos, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Leído como fue dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día seis de julio del año en curso a las 4:00 pm, para que la autora lo defendiera en forma pública, lo que esta hizo en el aula de Dinámica de Grupos, piso 2 de la Dirección de Estudios de Postgrado, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual respondió de forma **excelente** a las preguntas que le fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

2.- Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **Aprobarlo**, por considerar, sin hacerse solidario con la ideas expuestas por la autora, que se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

Para dar este veredicto, el jurado estimó que el trabajo examinado presenta coherencia entre el diagnóstico, el marco teórico, el diseño metodológico y los resultados obtenidos. Se considera que el diagnóstico fue elaborado con mucho detalle y el plan de intervención se ajusta satisfactoriamente a las necesidades detectadas en el grupo. Es importante destacar el dominio teórico y la versatilidad demostrada en el análisis del grupo durante la intervención. A nivel teórico se observa un enriquecimiento de la variable cohesión al aportar estudios adicionales y en cuanto al tratamiento de la variable la forma como el constructo teórico es aplicado a la vivencia de la Dinámica de Grupos permitiendo una visión más holística de la relación entre el afecto, la conducta y la variable en estudio. Por las razones antes expuestas, se recomienda su difusión en eventos relacionados con el área.

En fe de lo cual se levanta la presente acta, a los seis días del mes de julio del año dos mil diecisiete, conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado, actuó como Coordinadora del jurado la Tutora del Trabajo Especial de Grado, **Prof. Claudia Mir**.

PROF. LEONARDO HERNANDEZ

C.I. 11.552.230

UCV

PROF. LISSEL REYES

C.I. 10.354.589

UCV

PROF. CLAUDIA MIR

C.I. 6.317.666

UCV

Tutora

## ÍNDICE DE CONTENIDOS.

	<b>Pg.</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	<i>iv</i>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<i>vi</i>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<i>vii</i>
<b>RESUMEN</b>	<i>vii</i>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	9
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</b>	11
Contexto Organizacional.	11
Descripción del Grupo.	11
Diagnóstico.	12
Fuentes de Información Consultadas.	12
Métodos de Recolección de Información.	13
Síntesis de la Información Recabada.	15
Análisis de la Información Recabada para el Diagnóstico.	26
Formulación del Problema de Intervención.	28
Objetivos de la Investigación.	28
Objetivo General.	28
Objetivos Específicos.	28
Justificación.	29
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.</b>	30
Antecedentes.	32
Fundamentos Teóricos Referenciales.	34
La Dinámica de Grupos.	34
Grupo y su Estructura.	35
Etapas del Grupo.	37
Cohesión.	39
Dimensiones de la Cohesión.	41
Interacción.	41
Influencia Social.	41
Productividad.	41
Satisfacción.	41
El Enfoque de la Terapia Gestáltica.	43

**Pg.**

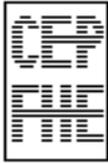
<b>MARCO METODOLÓGICO.</b>	45
Tipo de Investigación.	45
Diseño de Evaluación.	45
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	46
Tipo de Análisis.	47
<b>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.</b>	49
Variable Dependiente.	49
Dimensión Interacción / Sudimensión Comunicación.	49
Indicadores conductuales de cambio (Dimensión Interacción / Subdimensión Comunicación)	50
Dimensión Productividad / Subdimensión Eficacia.	51
Indicadores conductuales de cambio (Dimensión Productividad / Subdimensión Eficacia)	51
Mapa de Variables.	53
Variable Independiente.	55
Descripción.	55
Propósito.	56
Objetivos del Programa de Intervención.	56
General.	56
Específicos.	56
<b>PLAN DE SESIÓN. DÍA 1 - SESIÓN I. DIMENSIÓN INTERACCIÓN / SUBDIMENSIÓN COMUNICACIÓN.</b>	57
<b>PLAN DE SESIÓN. DÍA 2 - SESIÓN II. DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD / SUBDIMENSIÓN EFICACIA.</b>	63
<b>RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN.</b>	69
Resumen del Proceso de Intervención.	69
Cumplimiento del Programa de Intervención. Objetivos y estrategias.	71
Estrategias.	95
Recursos.	96
Desarrollo de las sesiones. El Proceso del Grupo.	97
Habilidades de la facilitadora.	99
Fase del grupo de acuerdo a Gene Stanford.	100
Efectos del Programa de Intervención.	101
Presentación de los resultados.	101
Discusión y análisis de los resultados.	118
<b>CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	125
<b>REFERENCIAS CONSULTADAS.</b>	129
<b>ANEXOS.</b>	134

## ÍNDICE DE CUADROS.

		Pg.
<b>Tabla 1.</b>	Respuestas a la pregunta N° 1: ¿Cómo podría describir las relaciones del grupo de docentes que forman parte de esta institución?	17
<b>Tabla 2.</b>	Respuestas a la pregunta N° 2: ¿Cuáles son las fortalezas que observa en el equipo de docentes que laboran en su grupo de trabajo?	18
<b>Tabla 3.</b>	Respuestas a la pregunta N° 3: ¿Cuáles son las debilidades que observa en el equipo de docentes que laboran en su grupo de trabajo?	19
<b>Tabla 4.</b>	Respuestas a la pregunta N° 4: ¿Qué características tuyas considera que favorecen el desarrollo de las relaciones en el grupo de trabajo?	20
<b>Tabla 5.</b>	Respuestas a la pregunta N° 5: ¿Qué características tuyas considera que dificultan el desarrollo de las relaciones en el grupo de trabajo?	21
<b>Tabla 6.</b>	Respuestas a la pregunta N° 6: ¿Qué tipo de talleres de mejoramiento grupal y crecimiento individual estaría interesado en recibir para favorecer el trabajo del equipo de docentes de esta institución?	22
<b>Tabla 7.</b>	Respuestas a la pregunta N° 7: ¿Qué aspectos le gustaría cambiar de su grupo de trabajo que pudieran contribuir al crecimiento del mismo? Jerarquice y explique su respuesta.	23
<b>Tabla 8.</b>	Focalización de la Variable	25
<b>Tabla 9.</b>	Cómo se desarrolla la Cohesividad	43
<b>Tabla 10.</b>	Resultados de la evaluación de la primera sesión del taller realizada por las participantes	81
<b>Tabla 11.</b>	Resultados de la evaluación de la segunda sesión del taller realizada por las participantes.	94
<b>Tabla 12.</b>	Roles Observados en el Grupo intervenido durante las sesiones del taller.	98
<b>Tabla 13.</b>	Estadísticos Dimensión Interacción / Subdimensión Comunicación.	104
<b>Tabla 14.</b>	Estadísticos Dimensión Productividad / Subdimensión Eficacia.	112

## ÍNDICE DE FIGURAS.

		<b>Pg.</b>
<i>Figura 1.</i>	Porcentaje de las Variables obtenidas en el cuestionario.	26
<i>Figura 2.</i>	Etapas de Desarrollo de Grupo, según el Modelo de Gene Stanford.	101
<i>Figura 3.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. Total Grupal.	106
<i>Figura 4.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P1.	107
<i>Figura 5.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P2.	107
<i>Figura 6.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P3.	108
<i>Figura 7.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P4.	108
<i>Figura 8.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P5.	109
<i>Figura 9.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P6.	109
<i>Figura 10.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P7.	110
<i>Figura 11.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P8.	110
<i>Figura 12.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. Total Grupal.	113
<i>Figura 13.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P1.	114
<i>Figura 14.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P2.	114
<i>Figura 15.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P3.	115
<i>Figura 16.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P4.	115
<i>Figura 17.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P5.	116
<i>Figura 18.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P6.	116
<i>Figura 19.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P7.	117
<i>Figura 20.</i>	Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P8.	117
<i>Figura 21.</i>	Antecedentes y Efectos de la Cohesión Grupal.	119



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN DINÁMICA DE GRUPOS



## **INTERVENCIÓN GRUPAL EN COHESIÓN PARA LAS DOCENTES DE PRIMARIA DE LA U.E.P. COLEGIO “SANTA ROSALÍA”.**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Dinámica de Grupos.

Autora: Liseth Farfán

Tutora: Claudia Mir

Fecha: Julio 2017

### **RESUMEN.**

La presente investigación se enmarcó dentro de los estudios orientados a diseñar, planificar, ejecutar y evaluar programas de intervención dirigidos a modificar variables presentes en las dinámicas grupales. Como concepto, la cohesión es un constructo que ha sido planteado por muchos autores como noción central para su estudio. Shaw (1979), plantea que la cohesión se refiere al grado en el que los miembros del grupo se sienten atraídos mutuamente y asocia esta variable con cuatro dimensiones (interacción, influencia social, productividad y satisfacción). Se planteó como objetivo general determinar los efectos de un programa de intervención fundamentado en la teoría de Shaw, dirigido a mejorar la cohesión en el grupo de docentes de primaria de la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía”; ya que se estableció, a partir de resultados obtenidos con observaciones, cuestionarios y entrevistas a informantes claves, la existencia de debilidades en el proceso cohesivo del mencionado grupo. Para evaluar la efectividad de la intervención en la cohesión grupal, se propuso un experimento de campo, con un diseño cuasi experimental, de un solo grupo con medidas pre y post test. En la aplicación del programa se utilizaron herramientas teórico-prácticas-vivenciales basadas en técnicas de dinámica de grupos y en el enfoque de psicoterapia Gestalt. El análisis de los datos recolectados se realizó desde un enfoque mixto, utilizando técnicas de análisis de datos cuantitativas y cualitativas. Se espera que este estudio haya constituido un aporte para el nivel de Educación Primaria de la institución educativa donde se realizó, pues representó el primer grupo receptor de un programa de fortalecimiento de variables psicológicas que intervienen en los procesos de interacción grupal. Se concluye que las participantes consiguieron valorar la comunicación como un componente significativo para mejorar la cohesión grupal, sin embargo no pudieron cultivar la eficacia en las relaciones persona-grupo, como un elemento para mejorarla.

**Descriptor:** Dinámica de Grupo, Enfoque Gestáltico, Programa de Intervención Grupal, Cohesión, Interacción, Comunicación, Productividad, Eficacia.

## INTRODUCCIÓN.

Un grupo alcanza sus objetivos en la medida en que los miembros que lo integran, se encuentren cohesionados. Como concepto, la cohesión es un “constructo que ha sido planteado por muchos autores como noción central en el estudio de los grupos” (Maisonneuve, 1968 cp. Ibáñez, 2004, p.403), llegando incluso a afirmarse que es ésta, lo que le da distinción al grupo y lo que le diferencia de una simple agregación de individuos. Shaw (1979), plantea que la cohesión se refiere al “grado en el que los miembros del grupo se sienten atraídos mutuamente, el grado en el que el grupo está ‘conjuntado’ (...) se refiere a la atracción hacia el grupo, que incluye la resistencia a abandonarlo, el nivel de motivación que muestren los miembros y la coordinación de los esfuerzos de los miembros del grupo” (p.226). Por su parte, Cartwright y Zanders (1976), señalan que al aumentar la cohesión, se produce un aumento de la frecuencia en la comunicación entre los miembros, como también un mayor grado de participación en las actividades del grupo y un descenso de las ausencias (Ibáñez, 2004, p.403)

Se trabajó con la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía”, específicamente con el grupo de docentes de primaria dada las informaciones recibidas sobre la falta de espacio y tiempo adicional para compartir entre ellas, lo que está relacionado con la existencia de problemas de cohesión.

A partir de estos planteamientos, la investigación se enmarcó dentro de los estudios orientados a diseñar, planificar, ejecutar y evaluar programas de intervención dirigidos a modificar variables presentes en las dinámicas grupales, motivo por el cual se planteó como objetivo general de este estudio determinar los efectos de un programa de intervención fundamentado en la teoría de Shaw, dirigido a incrementar la cohesión en el grupo de docentes de primaria de la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía”; ya que efectivamente se

estableció, a partir de los resultados obtenidos con observaciones, cuestionarios y entrevistas a informantes claves, la existencia de debilidades en el proceso cohesivo del mencionado grupo. Así, se realizó una investigación de tipo experimento de campo, con un diseño cuasi experimental, de un solo grupo con medidas pre y post test, a fin de evaluar la efectividad de la intervención en cuanto al incremento de la cohesión grupal.

Con la elaboración de este estudio en la mencionada institución educativa, se espera realizar un aporte significativo a las docentes del nivel de Educación Primaria que representó el primer grupo receptor de un programa de fortalecimiento de variables psicológicas que intervienen en los procesos de interacción grupal, ya que hasta el momento, no se encontraron evidencias de investigaciones similares en dicha organización y se contó con el total apoyo del área Directiva.

El trabajo comprende el planteamiento del problema, contexto organizacional, descripción del grupo, diagnóstico, fuentes de información e instrumentos, la síntesis y análisis de la información recabada, focalización de la variable, formulación del problema, objetivos y justificación de la investigación; los antecedentes referenciales y el marco teórico sobre dinámica de grupo, grupos, fases de los grupos, cohesión y la terapia gestáltica; el marco metodológico: tipo y diseño de evaluación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y análisis de investigación; la propuesta de intervención contentiva de la variable dependiente, variable independiente y las referencias bibliográficas consultadas.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

En este apartado se especifican los aspectos referentes al espacio organizacional y a la descripción del grupo foco, sobre el cual se realizó la elaboración del diagnóstico que permitió definir su necesidad principal en el ámbito de las relaciones interpersonales, y de donde se derivan el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación.

### **Contexto Organizacional.**

La institución en la que se realizó la investigación es la Unidad Educativa Colegio “Santa Rosalía”, fundada el 21 de abril de 1990 por cuatro profesores de la localidad de Guarenas (Municipio Plaza del estado Miranda, Venezuela), quienes tuvieron la visión de satisfacer la demanda educativa en la zona y ofrecer una educación de calidad bajo los principios y fines de la educación democrática, moderna y orientada por valores cristianos universales. En la actualidad el colegio atiende todos los grados del subsistema de Educación Básica integrado por los niveles de educación inicial, educación primaria y educación media general, teniendo diecinueve (19) secciones para los distintos grados y años de escolaridad.

La selección de dicha institución fue posible debido a la relación cercana de la Directiva con la investigadora, lo que facilitó el acceso al grupo objeto del presente estudio.

### **Descripción del Grupo.**

El grupo objeto de estudio seleccionado está conformado por ocho (8) personas, docentes de educación inicial y primaria, mujeres en su totalidad, cuyas edades oscilan entre 28 y 50 años. El grado de instrucción es universitario, siendo todas Licenciadas en Educación. Aunque algunas de estas personas comparten funciones y responsabilidades en sus respectivos cargos desde hace más de 20 años, el promedio de antigüedad de este

personal es de un (1) año escolar en la institución. Estas cualidades lo definen como un grupo organizado, por tener como fin la productividad que satisface la necesidad de interacción de sus miembros, de tomar decisiones y planear el trabajo. Diversas son las clasificaciones realizadas en la literatura acerca de los tipos de grupo que pueden darse a partir de sus objetivos, número de miembros, tipo de organización interna, entre otros aspectos.

Para la investigación se considera a este grupo como un grupo de tipo académico. Los grupos de clase o académicos producen diversos tipos de aprendizaje y formas de comportamiento en las aulas que dan importancia a los esfuerzos cooperativos, establecen interacciones personales estrechas, examinan su interacción siempre que sea pertinente, tienen una meta grupal (así como objetivos individuales), los miembros son interdependientes en las tareas grupales y hacen énfasis en un sentimiento de nosotros cuando se refieren a su grupo (Stanford, 1981)

Este autor propone un modelo de cómo se desarrolla un grupo a través de siete etapas, referidas a los cambios graduales en el modo como éste funciona. Al revisar las características de cada una de las etapas propuestas por Stanford (1981), es posible determinar que el grupo intervenido se encuentra en las etapas iniciales ya que “constituye aún un agregado compuesto de muchos individuos diferentes con poca comunicación a un nivel personal” (p.12) y la comunicación se realiza en forma discreta y se enfoca a la tarea y a la situación.

## **DIAGNÓSTICO.**

### **Fuentes de Información Consultadas.**

En la recolección de los datos necesarios para la elaboración del diagnóstico se consideraron como fuentes de información, el informante clave representado en la Coordinadora Educativa de primaria y el grupo foco en sí mismo, compuesto por las ocho (8)

docentes de Educación Primaria del Colegio “Santa Rosalía” quienes voluntariamente respondieron un cuestionario y se comprometieron a asistir a un conjunto de talleres que se derivarían del diagnóstico.

El grupo intervenido fue seleccionado por medio de las informaciones suministradas por el equipo directivo y representado por el Director de la institución, quien refirió estar interesado en que el grupo de docentes de la Unidad Educativa pudiese recibir herramientas interpersonales adicionales que les permitiesen fortalecer los valores individuales que benefician los valores colectivos de la organización. En este sentido, se estableció contacto con la Coordinadora Educativa de Primaria quien mencionó como dificultad del grupo de docentes de esta área, la falta de espacio y tiempo adicional para compartir entre ellas.

### **Métodos de Recolección de Información.**

Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2007), la recolección de datos requiere la “elaboración de un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.274) De acuerdo a Graterol (2014, p.24), las técnicas e instrumentos de recolección de información “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Para Arias (1999, p.53), las técnicas son el procedimiento o forma particular de obtener datos o información y los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recogerla y almacenarla.

Para recabar información sobre el grupo foco, se realizó una *entrevista semi-estructurada con un informante clave*, representado por la Coordinadora Educativa de primaria. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2007, p.335), “las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas”. Específicamente en esta investigación, se plantearon una serie de preguntas orientadas a

obtener información acerca del cumplimiento de la tarea, las interacciones grupales y la percepción del informante clave sobre las debilidades y fortalezas del grupo en ambos sentidos.

También se realizó durante el mismo intervalo de tiempo (30 minutos) y en cinco oportunidades distintas, la técnica de *observación no participante* directa y abierta con el fin de explorar el ambiente, describir las conductas e identificar los posibles indicadores problema en el grupo seleccionado. Hernández, Fernández y Baptista (2007, p.309), señalan que “la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas”; por lo que se tomó nota de lo que ocurría en el contexto a través de un registro anecdótico de la situación.

Así mismo los mencionados autores señalan que un *cuestionario* “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista (2007, p.310). En la presente investigación, el cuestionario aplicado al grupo de estudio seleccionado se componía de preguntas abiertas sobre las fortalezas y debilidades de su comportamiento grupal, enfocado a la tarea y sus relaciones interpersonales. Por otra parte, de acuerdo a Chiavenato (2007), los cuestionarios son un método empleado para registrar todas los indicadores posibles acerca de un evento que se quiere estudiar” y Arias (1999) lo define como:

La modalidad de encuesta que se realiza mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. Los cuestionarios de preguntas abiertas son las que no ofrecen opciones de repuestas, sino que se da la libertad de responder al encuestado, quien desarrolla su propia respuesta de manera independiente. (pp. 74-75)

Debido a que todo instrumento de recolección de información debe contar con validez para la investigación donde será empleado, este instrumento fue validado de acuerdo a las recomendaciones establecidas por Graterol (2014) sobre este tópico, a través de juicio de expertos. Específicamente se les presentó a tres expertos en el tema (profesoras Especialistas en Dinámica de Grupos con amplia experiencia en el área) una serie de proposiciones para verificar su claridad, correspondencia y pertinencia (p.25). De este procedimiento resultaron siete (7) preguntas que conformaron la versión final del cuestionario.

### **Síntesis de la Información Recabada.**

De acuerdo con Arias (1999), las técnicas de procesamiento y análisis de datos contienen “las distintas operaciones a lo que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. (p.53)

En este sentido, se presenta una síntesis de los datos recopilados a través de los instrumentos de recolección de información previamente mencionados. Se muestran los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a las docentes que conforman el grupo en estudio, algunas referencias hechas por el informante clave sobre las debilidades del grupo en cuanto a su relacionamiento, y los registros extraídos de las observaciones realizadas.

El análisis de los datos se efectuó a través de la aplicación de un análisis de contenido de las respuestas emitidas en los cuestionarios y en la entrevista realizada. Sobre el análisis de contenido Hernández, Fernández y Baptista (2007), plantean que “se efectúa por medio de la codificación, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis precisos”. (p.357) Una vez establecidas las categorías de análisis, los datos se agruparon y ordenaron en tablas y

gráficos, para facilitar la aplicación de distribución de frecuencias y la focalización de la variable a intervenir.

Sabino (2000), refiriéndose al análisis de datos cuantitativos señala que “este tipo de operación se efectúa naturalmente, en toda la información numérica resultante de la investigación. Esta luego, del procedimiento sufrido, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas a las cuales se le han calculado sus porcentaje y presentado convenientemente”. (p.190).

Para efectos de esta investigación, sólo se consideraron aquellas preguntas del cuestionario que permitieron identificar los posibles indicadores de problemas y con ello la definición operacional de la variable a intervenir. Específicamente se hace referencia a las preguntas número 3 (¿cuáles son las debilidades que observa en el equipo de docentes que laboran en su grupo de trabajo?), número 5 (¿qué características tuyas considera que dificultan el desarrollo de las relaciones en el grupo de trabajo?) y número 7 (¿qué aspectos le gustaría cambiar de su grupo de trabajo que pudieran contribuir al crecimiento del mismo?); presentadas en las tablas que siguen a continuación:

**Tabla 1.**

*Respuestas a la pregunta N° 1: ¿Cómo podría describir las relaciones del grupo de docentes que forman parte de esta institución?*

<b>Respuesta Tipo</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Comunicación	“Se muestran muy comunicativas”	1
Colaboración	“Son colaboradoras”	1
Compañerismo	“Muy buenas, basadas en el compañerismo”	1
Profesionalismo	“Son de profesionalismo”	1
Respeto	“Se practica el respeto”	
	“Es de respeto en los diferentes aspectos” “Basadas en el respeto”	3
Compromiso Laboral	“De afrontar compromisos laborales”	1
Cordialidad	“Son relaciones cordiales y fraternales”	1
Solidaridad	“Son de solidaridad”	
	“Demostramos solidaridad unas con otras”	2
Favorables	“Son favorables”	1
Cooperación	“Se practica la cooperación”	1
Unión	“Se remiten básicamente a nivel laboral”	
	“Corto tiempo que tenemos para compartir”	3
	“No tenemos contacto con las de bachillerato”	
<b>TOTALES</b>		<b>16</b>

**Tabla 2.**

*Respuestas a la pregunta N° 2: ¿Cuáles son las fortalezas que observa en el equipo de docentes que laboran en su grupo de trabajo?*

<b>Respuesta Tipo</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Puntualidad	“Son docentes puntuales”. “Puntualidad en la asistencia laboral”	2
Profesionalismo	“Se observan docentes profesionales”, “Profesionalismo”	2
Creatividad	“Docentes creativas”	1
Compañerismo	“Compañerismo” (2)	2
Compromiso	“Un equipo de docentes comprometidas con su trabajo”	
	“Comprometidas y dispuestas con el trabajo diario”	3
	“Alto grado de mística”	
Responsabilidad	“Responsables”	1
Solidaridad	“Solidaridad” (2)	2
Colaboración	“Disposición para colaborar entre nosotras”, “Disposición para colaborar”	
	“Colaboración”	3
Calidad Humana	“La parte humana (calidad humana)”	1
Activas	“Somos activas en la mayoría de actividades”	1
Dedicación	“Se observan docentes dedicadas a su trabajo”	1
<b>TOTALES</b>		<b>19</b>

**Tabla 3.**

*Respuestas a la pregunta N° 3: ¿Cuáles son las debilidades que observa en el equipo de docentes que laboran en su grupo de trabajo?*

<b>Respuesta Tipo</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Espacio para compartir	“Propiciar espacios para compartir”	1
Sinceridad	“Falta de sinceridad”	1
Crítica destructiva	“Se propician comentarios malsanos”	
	“Se tiende a la crítica destructiva, dañina y además contaminante”	2
Tiempo para compartir	“No tenemos mucho tiempo para interactuar”, “A veces falta de tiempo”	
	“Poco tiempo para compartir”	3
Problemas de salud	“Problemas de salud”	1
Impuntualidad	“Impuntualidad en la entrega de recaudos”	1
Apatía	“Apatía para hacer las cosas”	1
Unión	“Falta de unión al momento de compartir como equipo”	1
Comunicación	“Poca comunicación”	1
<b>TOTALES</b>		12

**Tabla 4.**

*Respuestas a la pregunta N° 4: ¿Qué características tuyas considera que favorecen el desarrollo de las relaciones en el grupo de trabajo?*

<b>Respuesta Tipo</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Tolerancia	“Tolerancia”	1
Paciencia	“Paciente” (2)	2
Pedir disculpas	“Reconozco cuando me equivoco y pido disculpas si es necesario”	1
Tranquilidad	“Soy muy tranquila”	1
Colaboración	“Colaboro con mis compañeras”, “Disposición para colaborar”	2
Responsabilidad	“Responsabilidad laboral”, “Responsabilidad”, “Responsable”	3
Afectuosa	“Me caracterizo por ser una persona tratable”, “Soy empática y afectiva”	
	“Soy afectiva”. “Soy amable, cordial y cariñosa”	4
Puntualidad	“Puntualidad”	1
Trabajo en equipo	“Trabajo en equipo”, “Trabajo en equipo bajo presión”	2
Comunicación	“Soy una persona comunicativa”	1
Respeto	“Me caracterizo por ser una persona respetuosa”	1
<b>TOTALES</b>		<b>19</b>

**Tabla 5.**

*Respuestas a la pregunta N° 5: ¿Qué características tuyas considera que dificultan el desarrollo de las relaciones en el grupo de trabajo?*

<b>Respuesta Tipo</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Comunicación	“Se me dificulta exponer mis opiniones abiertamente”	
	“Mantengo una buena comunicación con el grupo”	2
Asertividad	“Me desagrada a veces que mis compañeras se sientan mal si hago un comentario negativo”	1
Tolerancia	“Soy poco tolerante”	1
Irritabilidad	“Irritable”, “Tiendo a irritarme con facilidad”, “Mi carácter”	3
Problemas de salud	“Problemas físicos”, “La salud”	2
Tiempo para interactuar	“Muy poco es el tiempo que tengo para interactuar con mis compañeras”	1
<b>TOTALES</b>		10

**Tabla 6.**

*Respuestas a la pregunta N° 6: ¿Qué tipo de talleres de mejoramiento grupal y crecimiento individual estaría interesado en recibir para favorecer el trabajo del equipo de docentes de esta institución?*

<b>Respuesta Tipo</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Crecimiento Personal	“Desarrollo personal”, “Crecimiento personal”	
	“Ayuda personal”, “Talleres de crecimiento personal” (2)	5
Toma de Decisiones	“Toma de Decisiones”	1
Liderazgo	“Talleres de liderazgo”, “Liderazgo”	2
Estrategias Didácticas	“Planificación y evaluación en gerencia educativa”	
	“Talleres de estrategias didácticas, planificación y evaluación”	2
Trabajo con niños con un diagnóstico / condiciones especiales	“Talleres que nos orienten en cómo tratar a niños con síndromes crecientes en las escuelas de hoy”	
	“Talleres que nos brinden herramientas para trabajar y tratar a niños con condiciones especiales” (2)	3
Autoestima	“Autoestima” (2)	2
Motivación al Logro	“Motivación al Logro” (2)	2
Relaciones Interpersonales	“Talleres de relaciones interpersonales (tolerancia y respeto)”	1
Comunicación	“Dinámicas en las que cada una pueda expresar lo que siente”	1
<b>TOTALES</b>		<b>19</b>

**Tabla 7.**

*Respuestas a la pregunta N° 7: ¿Qué aspectos le gustaría cambiar de su grupo de trabajo que pudieran contribuir al crecimiento del mismo? Jerarquice y explique su respuesta.*

<b>Respuesta Tipo</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Espacios de Interacción	“Que se propicien momentos o reuniones que motiven las relaciones interpersonales entre el personal de primaria y secundaria”	3
	“Propiciar encuentros nutritivos entre compañeras”	
	“Propiciar espacios para interactuar”	
Integración	“Entre las maestras de primaria y preescolar debe promoverse compartir espacios fuera del ambiente escolar para integrarse a nivel personal”	3
	“Integrar al grupo de compañeras de bachillerato”	
	“Mayor integración entre el personal de primaria y secundaria”	
Interrelación	“Poco o nada nos interrelacionamos”	1
Comunicación	“Comentarios de pasillo”	
	“Pienso que debemos mejorar la comunicación con los Directivos y entre ellos mismos”	2
Tiempo	“Poco tiempo para dictar talleres de mejoramiento profesional y personal”	1
<b>TOTALES</b>		<b>10</b>

Al resumir los datos obtenidos del informante clave a través de la entrevista, quien proporcionó información relativa a las relaciones interpersonales del grupo foco, se pudo determinar que el grupo tiene como fortalezas “el trabajo en equipo, las actitudes colaboradoras, el profesionalismo para realizar su trabajo y actitudes positivas hacia el cumplimiento de metas”.

Como debilidades del grupo de docentes de primaria, la informante clave identificó “la falta de tiempo que tienen por el trabajo (...) son maestras que trabajan casi todo el día y llegan tarde a sus casas en las noches (...) y tienen poco tiempo para hacer otras actividades”. Estos señalamientos dieron cuenta de lo observado en el relacionamiento de las docentes del grupo seleccionado: la interacción entre ellas fue estrictamente profesional, los intercambios que se realizaron se referían a lo vivido en el aula de clases, a experiencias particulares con alumnos de sus salones y a responsabilidades administrativas comunes.

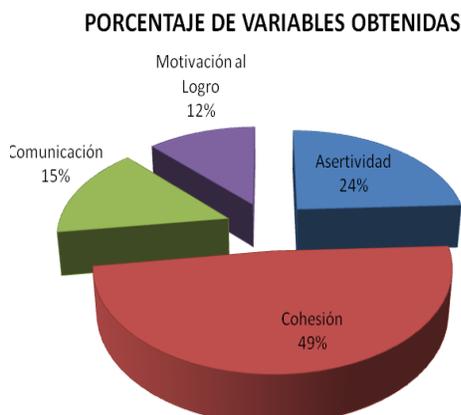
Luego de realizar la categorización de las respuestas para cada una de las preguntas hechas en la entrevista, en el cuestionario aplicado y contrastarlo con lo observado, se procedió a agrupar las categorías que expresaban tendencia negativa, que vinculadas con las variables de la dinámica de grupos y al mayor número de indicadores problema (frecuencia de aparición) permitió la determinación de la variable que requiere intervención en el grupo seleccionado, tal como se puede apreciar en la Tabla 8.

**Tabla 8.****Focalización de la Variable.**

<b>VARIABLE</b>	<b>RESPUESTAS (INDICADORES PROBLEMA)</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Motivación al Logro</b>	“A veces hay apatía por hacer las cosas” “Hay impuntualidad en la entrega de recaudos” “Me gustaría recibir un taller de Motivación al Logro” (2)	4	12%
	“Poca comunicación” “Se me dificulta exponer mis opiniones abiertamente” “Quisiera recibir dinámicas en las que cada una pueda expresar lo que siente” “Comentarios de pasillo” “Pienso que debemos mejorar la comunicación con los Directivos y entre ellos mismos”		
<b>Comunicación</b>	“Falta de sinceridad” “Se propician comentarios malsanos”, “Se tiende a la crítica destructiva, dañina y además contaminante” “Me desagrada a veces que mis compañeras se sientan mal si hago un comentario negativo” “Soy poco tolerante” “Irritable”, “Tiendo a irritarme con facilidad” “Mi carácter”	5	15%
	“Las relaciones se remiten básicamente a nivel laboral”, “Poco o nada nos interrelacionamos” “Corto tiempo que tenemos para compartir”, “No tenemos mucho tiempo para interactuar”, “A veces falta de tiempo”, “Poco tiempo para compartir”, “Muy poco es el tiempo que tengo para interactuar con mis compañeras” “Hace falta propiciar espacios para compartir”, “Que se propicien momentos o reuniones que motiven las relaciones interpersonales entre el personal de primaria y secundaria”, “Propiciar espacios para interactuar”, “Propiciar encuentros nutritivos entre compañeras”, “No tenemos contacto con las de bachillerato” “Falta de unión al momento de compartir como equipo” “Entre las maestras de primaria y preescolar debe promoverse compartir espacios fuera del ambiente escolar para integrarse a nivel personal”, “Integrar al grupo de compañeras de bachillerato”, “Mayor integración entre el personal de primaria y secundaria”		
<b>Asertividad</b>		8	24%
<b>Cohesión</b>		16	49%
<b>TOTALES</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>

### Análisis de la Información recabada para el Diagnóstico.

Al evidenciar las frecuencias de aparición de los indicadores problema presentes en las respuestas obtenidas a través del cuestionario, y que se focalizan en el cuadro anterior, puede observarse la clara manifestación de elementos asociados a la variable *Cohesión*, que la determinan como variable a intervenir. En la siguiente gráfica es posible visualizarlo con mayor detalle:



*Figura 1.* Porcentaje de las Variables obtenidas en el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia (2015)

En la Tabla 8 y en la Figura 1 se muestran los distintos indicadores ordenados por variables, lo que permite observar que a mayor frecuencia, la incidencia de la necesidad en el grupo será superior. A partir de estos resultados, se puede determinar que los indicadores más deficitarios en el grupo foco se asocian a las variables *Cohesión* con un 49%, *Asertividad* con un 24%, *Comunicación* con un 15% y *Motivación al Logro* con un 12%.

La variable *Motivación al Logro* registró un 12% del total de las respuestas analizadas. De acuerdo a Romero (1991), ésta “es una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo” (p. 41). Por su parte, McClelland (1974, p.6)

define el motivo de logro como la “necesidad del ser humano de actuar dentro del ámbito social, buscando metas sucesivas y derivando satisfacción en realizar cosas paso a paso en términos de excelencia”. Indicadores como “*hay impuntualidad en la entrega de recaudos*”, “*a veces hay apatía*” y la solicitud expresa de talleres relacionados con esta variable, revelan la carencia de motivación al logro en los sujetos del estudio.

Por otra parte la variable **Comunicación**, cuyo resultado fue de 15%, es definida por Castillo (1995), como “el proceso dinámico en el cual se envía y se reciben mensajes que fundamentan la existencia, progresos, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Constituye un proceso a través del cual intercambiamos ideas, opiniones, sentimientos, actitudes y demás manifestaciones de la conducta” (p.289) Indicadores como “*hay poca comunicación*”, “*se me dificulta exponer mis opiniones abiertamente*”; hacen alusión a dificultades en el proceso comunicativo.

Entretanto la variable **Asertividad** tuvo 24% del total de los resultados obtenidos. Según Castillo (1995) “la conducta asertiva se define como la expresión adecuada dirigida hacia otra persona, de cualquier emoción que no sea la respuesta de ansiedad” (p.357) De acuerdo a Kelly (1992), asertividad es “la capacidad de un individuo para transmitir a otra persona sus posturas, opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz y sin sentirse incómodo” (p.175) Al observar indicadores del tipo “*me desagrada a veces que mis compañeras se sientan mal si hago un comentario negativo*”, “*soy poco tolerante, tiendo a irritarme con facilidad*”; es posible determinar la presencia de dificultades con el componente asertivo.

Finalmente, la variable **Cohesión** que registró el mayor porcentaje de respuestas expuestas por el grupo (49%) se define según lo expuesto por Shaw (1979), como “el grado en el que los miembros del grupo se sienten atraídos mutuamente, el grado en el que el grupo está ‘conjuntado’”(p.226). Los indicadores señalan baja cohesión cuando aparecen con

frecuencia respuestas del tipo *“hace falta propiciar espacios para compartir”, “no tenemos mucho tiempo para interactuar”, “es necesario propiciar encuentros nutritivos entre compañeras”, “poco o nada nos interrelacionamos”*.

### **Formulación del Problema de Intervención.**

Tomando en consideración los elementos teóricos establecidos previamente y los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos descritos, en el que se evidencia la necesidad de mejorar la cohesión dentro del grupo objeto de estudio, se plantea la siguiente interrogante: *¿Cuáles serán los efectos de un programa de intervención grupal fundamentado en la teoría de Shaw, dirigido a mejorar la cohesión en el grupo de docentes de primaria de la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía”?*

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **Objetivo General.**

Determinar los efectos de un programa de intervención grupal fundamentado en la teoría de Shaw, dirigido a mejorar la cohesión en el grupo de docentes de primaria de la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía”.

#### **Objetivos Específicos.**

- a) Diseñar un programa de intervención grupal destinado a mejorar la cohesión en el grupo de docentes de primaria de la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía”, basado en el modelo teórico de Shaw.
- b) Aplicar el programa de intervención, basado en el modelo teórico de Shaw, destinado a mejorar la cohesión en el grupo de docentes de primaria de la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía”.

- c) Evaluar los efectos del programa de intervención basado en el modelo teórico de Shaw, orientado a mejorar la cohesión en el grupo de docentes de primaria de la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía”.

### **JUSTIFICACIÓN.**

La presente investigación constituye un aporte para la institución educativa donde se realizó el estudio; específicamente para el nivel de Educación Primaria que representa el primer grupo receptor de un programa de fortalecimiento de variables psicológicas que intervienen en los procesos de interacción grupal, ya que hasta el momento, no se encontraron evidencias de investigaciones similares en dicha organización y se cuenta con el total apoyo del área Directiva. De esta manera se presenta el reto de sentar un precedente dentro de la comunidad educativa que conforma el Colegio “Santa Rosalía”, para la realización de otros estudios similares desde una metodología de tipo experimento de campo con diseño cuasi-experimental, apoyado en las bases teóricas de la Dinámica de Grupos.

Por otra parte, la aplicación de un programa de intervención grupal sobre la variable cohesión dentro del grupo objeto de estudio, plantea un aporte para la solución a un problema práctico que se presenta en él, y con el cual se espera incrementar la interacción verbal que pudiese repercutir en el contenido mismo de la interacción que se establece en el grupo de docentes del nivel de Educación Primaria que forman parte del Colegio “Santa Rosalía”.

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

### **Antecedentes.**

Aunque la literatura disponible en la actualidad sobre cohesión en las relaciones grupales, abarca gran cantidad de información ajustada a los modelos desarrollados por los autores que trabajan esta área, para los efectos de la presente investigación fueron considerados aquellos estudios que explican con mayor relevancia y parsimonia la temática planteada.

La investigación realizada en la Universidad Central de Venezuela por Santana y León (2004), se llevó a cabo sobre una muestra representativa del personal civil de ambos sexos de la División de Finanzas del Componente Armada de la Fuerza Armada de Venezuela, en la cual se evidenció que la variable a intervenir era la cohesión en sus dimensiones comunicación (subdimensiones feedback y escucha activa) e interacción (subdimensiones colaboración y trabajo en equipo). Los resultados más destacados del taller fueron los cambios positivos de actitud que se evidenciaron en los participantes y que permitieron mejorar la cohesión.

Por su parte, Gambia y De Sousa (2005), efectuaron en la mencionada Universidad, un trabajo dirigido a los Estudiantes Asesores en Recreación del Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez” con el propósito de mejorar el nivel de Cohesión Grupal y sus dimensiones relacionadas con Influencia Social y Comunicación y sus subdimensiones: Normas, Cooperación, Roles, Feedback y Autorrevelación respectivamente. Como resultado de la intervención, se observó un aumento entre el momento 1 y el momento 2 observados en cada uno de los indicadores de cambio de las diferentes subdimensiones trabajadas, por lo que se acotó que el programa de intervención contribuyó a mejorar el nivel

de cohesión en el grupo, logrando ampliar sus canales de comunicación y facilitando su expresión afectiva, contribuyendo de esta manera a un trabajo cohesionado y productivo.

Para el mismo año Briones y Taberero (2005), de la Universidad de Salamanca y Córdoba respectivamente, elaboraron un estudio publicado en la revista 'Psicothema' sobre la formación cooperativa en grupos heterogéneos con la finalidad de analizar el impacto de un método de formación cooperativo sobre los mecanismos autorreguladores y los procesos grupales que se generan en grupos heterogéneos compuestos por aprendices jóvenes y adultos. Los resultados demostraron que todos los participantes incrementaron su percepción de eficacia grupal por lo que se plantean metas más elevadas tras la formación. Los participantes mayores incrementaron el estado emocional positivo al tiempo que disminuyeron las emociones negativas iniciales. La cohesión grupal percibida, su percepción de capacidad inicial, su estado emocional y su experiencia previa determinaron los juicios de eficacia grupal finalmente percibida. Todos los grupos incrementaron significativamente su nivel de ejecución a lo largo de los cinco bloques de la simulación.

En una investigación desarrollada por Caraballo en 2009, dentro de la Universidad Central de Venezuela, se determinó la variable cohesión como la más necesaria a intervenir, a través de las dimensiones interacción asertiva y productividad, específicamente en las subdimensiones conversación asertiva y eficiencia respectivamente. El análisis de los resultados mostró la efectividad de la intervención, a través de la mejora en la frecuencia de las conductas esperadas en los participantes, específicamente en cuanto a su conversación efectiva y al nivel de eficiencia del grupo.

Entretanto, Labarca y Quintero (2009), produjeron en la Universidad Central de Venezuela una investigación similar cuyo objetivo general fue determinar los efectos de un programa de intervención diseñado bajo el enfoque de la Teoría General de los Sistemas, que incluyó pretest y postest, para medir el comportamiento de la variable cohesión, analizada

bajo los conceptos de Marvin Shaw (1983) desde la comunicación interpersonal, la inclusión y el logro de metas de grupo. La productividad fue la dimensión mayormente identificada en ausencia, todas las dimensiones se observaron en presencia al final del taller. La identificación de la productividad como la dimensión en mayor ausencia confirma la certeza del diagnóstico de cohesión como proceso problema, ya que esta dimensión es seriamente afectada en los grupos con baja cohesión. El taller de intervención logró aumentar la sinergia, lo cual permitió observar desplazamiento hacia el incremento de la cohesión.

En el estudio realizado en la Universidad Central de Venezuela por Marquina y Marval (2009), la intervención se centró en el proceso de cohesión de once docentes del Colegio Santo Domingo de Guzmán, quienes presentaban subgrupos, distanciamientos, individualismos, competitividad, incidiendo en el clima grupal y en el logro de objetivos comunes. El programa de intervención fue de 18 horas de duración y estuvo dirigido a proporcionar a los participantes estrategias de cohesión, obteniendo mayor cooperación y comunicación efectiva. En ese sentido hubo un incremento en cada uno de los indicadores de cambio relacionados a la dimensión componente volitivo, ya que para crear un clima de cooperación en un grupo es necesaria la interacción y la comunicación (como forma de interacción). Luego del programa de intervención hubo un incremento en la incidencia de los indicadores de la comunicación afectiva. La investigación resultó ciertamente una herramienta eficaz para que los miembros del grupo foco lograsen manejar positivamente sus emociones y orientarlas hacia la cooperación y la comunicación efectiva.

También Leo, García, Parejo, Sánchez y García-Mas (2009), publicaron en la revista 'Cuadernos de Psicología del Deporte' un artículo cuyo objetivo era corroborar el aumento de la cohesión y la eficacia percibida a través de un programa de intervención basado en tareas cooperativas. La muestra estuvo formada por 61 participantes, divididos en dos grupos, uno experimental (n=31) y otro control (n=30), pertenecientes a seis equipos de baloncesto

federados. Se utilizaron diversos instrumentos para medir la cohesión y la eficacia percibida y los resultados más destacados fueron las diferencias significativas encontradas en el grupo experimental tras el proceso de intervención en la cohesión social y la eficacia percibida por el entrenador. Así, pudieron destacar que factores como la cohesión tarea, la autoeficacia y la eficacia percibida por los compañeros muestran mejoras importante, pero no llegando a ser significativas.

En la investigación de Mujica (2011), realizada en la Universidad Central de Venezuela, se estableció que los problemas de interacción presentes en el grupo de estudiantes de la Universidad Bolivariana de Venezuela, demostraron la urgente necesidad de ser intervenido por los enfrentamientos y desacuerdos entre ellos. En ese sentido se consideró como objetivo general de la investigación, determinar los efectos de un programa de intervención dirigido a mejorar la variable cohesión, desde el estudio de la influencia social como dimensión y forma de presión para aumentar la cohesión a través de la práctica del feedback y el análisis del poder social. Se concluyó que el programa de intervención logró alcanzar sus objetivos planteados y el grupo recibió un aporte en materia de conocimientos y herramientas técnicas para mejorar su cohesión.

Por su parte Flores y Pinto (2013), presentaron en la Universidad Central de Venezuela, un programa de intervención para mejorar la cohesión en empleados de la Fundación Nacional Niño Simón; cuyo objetivo fue determinar los efectos de un programa de intervención para mejorar la cohesión, siendo sus dimensiones la sensación de libertad para intercambiar opiniones y respaldo de los miembros entre sí, aplicado a un grupo de ocho (8) empleados pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos de la Fundación Nacional “El Niño Simón” (FNNS). En la fase diagnóstica, la información fue recabada a través de las técnicas de entrevista semi-estructurada y encuesta, fue sintetizada y analizada para focalizar la variable, resultando como necesidad prioritaria la mencionada variable. Sus dimensiones

fueron medidas por medio de la observación de indicadores de cambio en las fases pre y post-test, donde se obtuvo como resultados un incremento en estos indicadores y se concluyó que el programa de intervención diseñado y aplicado fue efectivo.

Leo, Sánchez Miguel, Sánchez Oliva, Amado y García (2014), expusieron en la 'Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte', su estudio orientado a aplicar un modelo teórico analizando dos de los antecedentes de la eficacia colectiva, el clima motivacional y la cohesión grupal, y su principal consecuencia como es el rendimiento. Los participantes fueron 203 futbolistas que participaban en el grupo XIV de la Liga Nacional de Tercera División, que rellenaron diversos instrumentos para valorar el clima motivacional, la cohesión y la eficacia colectiva. Los resultados obtenidos señalan que el modelo teórico que se aplica confirma que el clima que implica a la tarea predice la cohesión grupal. Además, la cohesión tarea se manifiesta como el principal predictor de la eficacia colectiva, y ésta a su vez del rendimiento. La principal conclusión es que para optimizar la percepción de eficacia colectiva y con ello, la mejora del rendimiento, parece fundamental que los entrenadores planteen estrategias para fomentar los aspectos tarea del clima motivacional y la cohesión grupal en los jugadores.

### **Fundamentos Teóricos Referenciales.**

Al adentrarse en el estudio de las variables presentes en las dinámicas de grupo, se hace fundamental contar con el apoyo teórico necesario para analizar y comprender los procesos grupales. En los próximos apartados se hará una breve revisión de conceptos asociados a éstos y su relación con la variable a estudiar.

### **La Dinámica de Grupos.**

De acuerdo a Sbandi (1990, p.89), la “dinámica de grupos designa pura y simplemente las fuerzas desplegadas por el grupo, las cuales ejercen una influencia tanto hacia dentro como hacia fuera de este. Tanto mayor sea la precisión con que se puedan describir e incluso, medir estas fuerzas, tanto más fácil será prever de antemano el comportamiento del grupo”; por lo que pareciera entonces que la dinámica de grupos refleja en un amplio concepto, el estudio de los individuos en sus interacciones dentro de grupos y el conjunto de fenómenos que interactúan en las relaciones personales que se dan en éstos. En ese sentido, la orientación en los grupos serviría como proceso de intervención para la modificación de la conducta, por lo que en la actualidad el enfoque de Dinámica de Grupos podría ser empleado como método para estudiar e intervenir a los grupos (Hansen, Warner y Smith, 1981)

### **Grupo y su Estructura.**

En la extensa literatura donde se expone la definición de grupo, es posible observar que no existe un concepto único. Sería Kurt Lewin (1951, c.p. Sbandi, 1990), uno de los pioneros en el área, al proponer que “el grupo es un todo cuyas propiedades son diferentes de las sumas de las partes, el grupo y su ambiente constituyen un campo social dinámico cuyos principales elementos son los subgrupos, los miembros, los canales de comunicación y las barreras”.

Fiedler (1967, p.6, c.p. Shaw, 1979, p.23), señala “por esta noción [grupo] entendemos un conjunto de individuos que comparten un destino común, es decir, que son *interdependientes* en el sentido de que un hecho que afecta a uno de los miembros es probable que afecte a todos”.

Entretanto, Cartwright y Zander (1968, p.46), definen grupo como “un conjunto de individuos que tienen relaciones mutuas que les vuelven interdependientes en un grado significativo (...) el término se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de interdependencia entre sus miembros constituyentes”.

Por su parte Shaw (1979), establece que un grupo está conformado por “dos o más personas que interactúan mutuamente, de tal modo que cada una influye en todas las demás y es influida por ellas” (p.25) Homans (1950, p.1, c.p. Shaw, 1979, p.24), señala “entendemos por grupo un cierto número de personas que se comunican a menudo entre sí durante un período de tiempo, y que son lo bastante pocas como para que cada persona pueda comunicarse con todas las demás no indirectamente, mediante intermediarios, sino cara a cara”. De acuerdo a este autor tanto la interdependencia como la percepción de los miembros son considerados aspectos elementales para su comprensión. La primera se define como un “conjunto de individuos que tienen relaciones mutuas, basado en un todo dinámico con interdependencia de todos los miembros en un grado significativo” (Cartwright y Zander, 1968, c.p. Shaw, 1979, p.23). La interacción, sería entonces de acuerdo a estos autores, “una forma de interdependencia” (para Shaw, 1979 “la interacción puede asumir muchas formas: interacción verbal, interacción física, interacción emocional, etc. p.24). Y la percepción de los miembros, según Shaw (1979), sería la “parte de que éstos deben ser conscientes de su relación con los otros y que además perciban la existencia del grupo como una unidad consistente (...) de organismos separados (...) con una percepción colectiva (...) y que poseen capacidad para actuar” (p. 21).

El grupo se define entonces de acuerdo a Shaw (1979), como “dos o más personas que interactúan mutuamente de modo tal que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas” (p.25)

Por otra parte, la investigación tradicional dentro de la Psicología Social, ha dedicado especial atención al estudio de la composición del grupo; vale decir, el análisis de su estructura. En palabras de Shaw (1979, p.354), “la expresión estructura de grupo se refiere al patrón de relaciones entre las partes diferenciadas del grupo”, donde “cada componente del grupo ocupa en él una posición y la pauta de relaciones existentes entre las posiciones del grupo constituye una estructura de grupo”, y añade que “trátase de un grupo formal o informal, la estructura ejerce un influjo generalizado sobre la conducta de los miembros de ese grupo” (Shaw, 1979 p.273). En este orden, este autor plantea la existencia de posiciones, estatus y roles que asumen los miembros de los grupos y que definen su funcionamiento. Describe entonces la posición como el lugar que un miembro ocupa en un grupo, el rol como una función o tarea vinculada a una posición y el estatus como el prestigio asociado a las distintas posiciones que una persona puede ocupar dentro de un grupo (Shaw, 1979). Sobre las normas Cartwright y Zander (1976), las definen como pautas uniformes por las cuales deben responder los miembros del grupo. Por su parte Shaw (1979), establece que son patrones de conducta que regulan el comportamiento de los miembros de un grupo.

### **Etapas del Grupo.**

Stanford (1981), propone un modelo de siete etapas de cómo se desarrolla un grupo en instituciones educativas, referidas a los cambios graduales en el modo como éste funciona, basándose en el patrón de interacción, el proceso y la comunicación. De esta forma plantea (1) principio, (2) desarrollo de pautas, (3) conflicto, (4) transición, (5) producción, (6) afecto y (7) actualización; caracterizadas por:

- 1) **Principio:** El patrón de interacción es al azar o entorno al líder, se hacen parejas o subgrupos. El proceso y su enfoque están determinados por la confusión, la

investigación, ser defensivo y buscar aliados. La comunicación se realiza en forma discreta y se enfoca a la tarea y a la situación.

- 2) **Desarrollo de pautas:** El patrón de interacción es irregular y tentativo, centrado y dirigido por el líder. En el proceso y enfoque se prueban los límites, hay una búsqueda de respuesta y el liderazgo es compartido. La comunicación es orientada a la búsqueda de seguridad, se mantiene centrada en la situación y hay poca apertura individual.
- 3) **Conflicto:** La interacción es irregular, centrada en una o un par de personas, se desarrolla de acuerdo al tópico o al azar. Su enfoque es confrontativo, hostil, ansioso, produciéndose el conflicto. La comunicación es distorsionada, se da una apertura individual colérica y vengativa.
- 4) **Transición:** La interacción es menos irregular, se establecen patrones y hay poca concentración en el líder. En el proceso se presentan titubeos entre la tarea y asuntos del grupo, se plantean nuevas normas y sentimientos individuales. La comunicación se hace con mayor apertura individual y retroalimentación.
- 5) **Producción:** El patrón de interacción está orientado a la tarea. En el proceso y enfoque se fomenta la cooperación, el liderazgo grupal y la identificación. La comunicación es abierta, se practica la retroalimentación y las normas de intimidad.
- 6) **Afecto:** El patrón de interacción está centrado del grupo hacia individuo. El enfoque y su proceso se dirigen a pautas de mayor intimidad. En la comunicación hay más apertura y riesgo y se utiliza el feedback.
- 7) **Actualización:** El patrón de interacción es apropiado a la tarea y enfocada hacia el grupo. Los procesos y el enfoque son flexibles, se desplaza la tarea a la persona al grupo o según sea conveniente. La comunicación es abierta, se realiza de forma constructiva y está basada en el ser más que a las necesidades.

Tal como se planteó previamente, al revisar las características de cada una de las etapas propuestas por este autor, es posible determinar que el grupo intervenido se encuentra en las etapas preliminares, específicamente oscilando entre las etapas 1 y 2 correspondiente al principio, desarrollo y formulación de pautas, ya que “constituye aún un agregado compuesto de muchos individuos diferentes con poca comunicación a un nivel personal, el patrón de interacción es irregular y tentativo, se hacen parejas o subgrupos, la comunicación se enfoca a la tarea y se mantiene centrada en la situación y hay poca apertura individual” (Stanford, 1981, p.12).

### **Cohesión.**

Todo conjunto humano que establezca relaciones interpersonales constantes a partir de una determinada actividad compartida, generará una serie de componentes dinámicos particulares de cada individuo que le son propios a la sinergia desarrollada por el contacto social e intercambio cultural de éstos. De esta forma se producen la interacción y conductas grupales que articulan todos los comportamientos individuales enfocados hacia el logro de los objetivos establecidos en el grupo. De esta forma, se establecen las fuerzas internas del grupo que lo mueven en cierta direccionalidad, para su funcionamiento exitoso. Entre éstas, destaca la cohesión. De hecho, Muñoz (1997) señala que “desde que Festinger definiera operacionalmente la cohesión como atracción interpersonal, la mayoría de autores han considerado la atracción como el determinante principal de la cohesión de grupo.” (p.10)

En ese sentido, Chiavenato (2007) y Robbins (2008), coinciden en señalar que la cohesión se refiere al “grado en que los miembros se sienten atraídos entre sí y están motivados para perdurar como grupo” (p.370, c.p. Paz, 2010, p.39)

De acuerdo a Siliceo, Casares y González (2000, c.p. Paz, 2010, p.38), la cohesión grupal:

Actúa como un mecanismo regulador que el mismo equipo establece para armonizar los sentimientos de permanencia, seguridad y gratificación derivada de la tarea cumplida, conlleva al desarrollo de una fuerza de atracción que evita su desmembramiento y genera la unificación de esfuerzos en función de objetivos.

La cohesión grupal ha sido considerada como un proceso clave en la formación y desarrollo de los equipos de trabajo (Picazo, Zornoza y Peiró, 2009). Estos autores citan a Festinger (1954), quien se refirió a la cohesión como el campo “total de fuerzas que actúan para que los miembros permanezcan en el grupo” (p.274), y que estaría influida por dos clases de factores: la atracción grupal y la interacción social que permitiría al grupo alcanzar sus metas. Resulta clave en este modelo de cohesión la interdependencia, entendida como la dependencia mutua para alcanzar metas comunes que da lugar a una estructura definida, basada en relaciones de rol y reglas compartidas, como señalan Sherif y Sherif (1969, c.p. Paz, 2010)

Wilson (2007), la definen como “el lazo que vincula a los miembros del grupo con el grupo, el grado al cual los miembros se sienten atraídos entre si y hacia el grupo, y la unidad que tiene un grupo para con sus miembros” (p.254).

Para Carron, Colman, Wheeler y Stevens (2002, cp. Olmedilla, Ortega, Almeida, Lameira, Villalonga, Sousa, Torregrosa, Cruz y García-Mas, 2011), la cohesión es un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido con la finalidad de conseguir sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros, en la que se destacan dos categorías diferenciadas: los aspectos sociales y los aspectos de la tarea del grupo.

Shaw (1979), define cohesión como “el grado en el que los miembros del grupo se sienten atraídos mutuamente, el grado en el que el grupo está ‘conjuntado’ (...) se refiere a la atracción hacia el grupo, que incluye la resistencia a abandonarlo, el nivel de motivación que muestren los miembros y la coordinación de los esfuerzos de los miembros del grupo” (p.226). En ese sentido es la interdependencia la vía fundamental para la constitución y formación de los grupos, de donde surge la importancia del papel desempeñado por la atracción interpersonal como proceso por el que se cohesionan un grupo.

### **Dimensiones de la Cohesión.**

Bajo el enfoque expuesto por Shaw (1981), la cohesión está determinada por cuatro dimensiones: **(a) la interacción:** “el rasgo central de la interacción es la relación interpersonal: se dice que dos personas han constituido una relación si interactúan en varias ocasiones diferentes” (p.24), “Se dice que hay interacción entre dos individuos cuando uno de ellos emite una conducta en presencia del otro, cuando crea productos para el otro, o cuando se comunica con el otro (Thibaut y Kelley, 1959, p.10, c.p. Shaw, 1979, p.41). En ese sentido “la cohesión facilita la interacción verbal” ya que las personas entran en interacción verbal o no verbal en cantidad y calidad, con aquellos individuos que les resultan atractivos (Shaw, 1979, p.229), **(b) La influencia social:** Para Shaw (1979), “los miembros de grupos con cohesión deberían conformarse a las normas del grupo y responder positivamente a los intentos de influencia ejercida por los demás componentes del grupo” (p.231), **(c) La productividad:** “Los miembros del grupo que se sienten atraídos por el grupo trabajan con ahínco para alcanzar los objetivos grupales; consecuencia de ello es la mayor productividad de los grupos con más cohesión (...) en una situación de grupo, la conducta de uno de los miembros puede actuar como estímulo que permite a otro miembro utilizar recursos que no siempre tiene disponibles cuando actúa aisladamente” (p.51) y **(d) la satisfacción:** “Los

miembros de los grupos con cohesión acostumbran a estar más satisfechos con el grupo que los miembros de grupos sin cohesión” (Shaw, 1979, p.238).

Partiendo entonces de la revisión teórica realizada sobre la variable Cohesión, y a fin de brindar soluciones efectivas a los indicadores problemas encontrados (“*poco o nada nos interrelacionamos*”, “*falta unión al momento de compartir como equipo*”, “*a veces hay apatía por hacer las cosas*”) para los efectos de la presente investigación se consideran las dimensiones *Interacción* (subdimensión Comunicación) y *Productividad* (subdimensión Eficacia) para su intervención.

Sobre estos aspectos Shaw (1979), señala que “la presencia de otras personas tiene como consecuencia, el aumentar la motivación hacia un alto rendimiento en la tarea que puede provocar un aumento o disminución de la eficacia” (p.75). La interacción “aporta al producto del grupo algo distinto a la mera combinación de los productos individuales, haciendo posible que los efectos del grupo originen un aumento de la productividad grupal” (p.84), pues para que el grupo funcione de modo eficaz, es preciso que los miembros puedan comunicarse con facilidad y eficiencia” (p.162). En ese sentido, “los miembros de grupos con una cohesión elevada manifiestan más energía en las actividades del grupo, es menos probable que falten a las reuniones, se sienten felices cuando el grupo tiene un éxito, y se entristece si fracasa (p.226), son cooperadores y amistosos y se elogian mutuamente entre sí cuando consiguen un objetivo” (p.230). “Los miembros de un grupo con elevado grado de cohesión se sienten motivados para interactuar con los demás miembros de su grupo y para lograr sus objetivos grupales; esta motivación conduce a un funcionamiento eficaz del grupo y a una mayor satisfacción de sus miembros” (p. 267).

Es así como el desarrollo de la cohesividad depende del liderazgo y de la disposición de cada uno de los miembros del grupo (Wilson, 2007, p.261). Para éste se requieren tres condiciones básicas para la promoción de la cohesividad: participación efectiva de los

miembros, compromiso con las metas del grupo e identificación con el grupo; de acuerdo a los roles que sus integrantes juegan en él desde el liderazgo, su participación efectiva y la identificación con el grupo. En la tabla 9 se muestra dichas condiciones:

**Tabla 9.**  
***Cómo se desarrolla la Cohesividad.***

<b>Liderazgo Efectivo</b>	Liderazgo efectivo de tarea, social y de mantenimiento. Estilo apropiado a la situación. Liderazgo compartido cuando es necesario.
<b>Participación Efectiva</b>	Los miembros usan sus habilidades y capacidades para el logro de la tarea, se comprometen con el bienestar del grupo, piensan en forma crítica, evalúan la evidencia y los argumentos; se tratan entre sí de forma justa y con consideración; se escuchan cuidadosamente entre sí y se comprometen con las metas del grupo.
<b>Identificación con el Grupo</b>	Los miembros se ven a sí mismos más como parte del grupo que como individuos, hablan en lugar de “yo” términos de “nosotros”, en lugar de “yo”, celebran el éxito del grupo y son liberales en cuanto a reforzarse positivamente entre sí y al grupo por un trabajo excelente.

Fuente: Wilson, G. (2007).

### **El Enfoque de la Terapia Gestáltica.**

Se trata de un tipo de Psicoterapia existencial humanística desarrollada por Fritz Perls en 1951, como una forma de desarrollo personal y filosofía de vida. Tiene como objetivo aprender a “darse cuenta” (*awareness*) de lo que se hace y cómo se hace (auto-responsabilidad) al promover el aprendizaje de nuevas formas para satisfacer las necesidades, sin depender del apoyo de los demás, asumiendo la propia responsabilidad y siendo capaz de comprometerse y correr los riesgos inherentes a la propia autorrealización. Parte del principio de promover una mayor toma de conciencia, con el fin de facilitar el proceso de maduración,

buscando ejercitar la responsabilidad individual sobre la propiedad del lenguaje y la conducta (lo que se dice y/o se hace) En ese sentido *el darse cuenta (awareness)* es un concepto clave sobre el que se asienta este enfoque y trata de entrar en contacto, natural, espontáneo, en el aquí y ahora, con lo que se siente o percibe. Para efectos de la presente investigación, se consideraron algunos principios básicos propuestos en este enfoque, entre los que destacan:

- El darse cuenta (*Awareness*): Es entrar en contacto, natural, espontáneo, en el aquí y ahora, con lo que se es siente o percibe, ya sea el darse cuenta del mundo exterior, interior o de la fantasía.
- El Aquí y ahora: Vivir y sentir el presente. Vivir y sentir la realidad, aquello de lo que la persona se da cuenta.
- Responsabilidad: Asumir su propia existencia, sus acciones, emociones. Es hacerse poseedor de sus actos, impulsos y sentimientos; es identificarse con ellos y aceptar que se pertenecen. Ser responsables implica que cada persona es autora de su propio diseño de vida (Wigozki y cols., 1993, pp.25-27).
- Mecanismos de defensa: Barreras que bloquean la toma de conciencia de la experiencia o conducta actual (Salama y Villarreal, 1992).

## MARCO METODOLÓGICO.

### **Tipo de Investigación.**

De acuerdo a Palella y Martins (2006), el tipo y nivel de la investigación “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p.97).

Según los planteamientos de Arias (1999, p.48), la investigación experimental es aquel “proceso que consiste en someter a un objeto o grupos de individuos a determinadas condiciones o estímulos (variable independiente), para observar los efectos que se producen (variable dependiente)”. Una investigación de tipo Experimento de Campo se realiza “en una situación real, donde una o más variables independientes son manipuladas por el experimentador bajo condiciones tan cuidadosamente controladas como la situación lo permita” (Kerlinger y Lee, 2002, p.525). Para Noguera (1982), un experimento de campo es aquel que se realiza bajo control de variables extrañas, en ambientes naturales o no controlados, donde el investigador selecciona la variable independiente.

En ese sentido, se trata de una investigación aplicada que busca comprender y resolver una necesidad o problema en el ambiente natural donde interactúan las personas del grupo seleccionado, de las que se obtuvieron datos que permitieron medir la variable dentro de su estructura real y cotidiana.

### **Diseño de Evaluación.**

El diseño de investigación “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (Arias, 1999, p.47). Para Hernández, Fernández y Baptista (2007), el diseño de investigación, es el “plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.” (p.120). El abordaje de la investigación que se plantea, se propuso un diseño *Cuasi-*

*experimental pretest-posttest con un sólo grupo*, en el que se manipula deliberadamente la variable independiente (programa de intervención) para observar su efecto y relación con la variable dependiente (cohesión). Según Hernández, Fernández y Baptista (2007), en este tipo de diseños “los sujetos no se asignan al azar a los grupos ni se emparejan, sino que dichos grupos ya están formados antes del experimento: son grupos intactos” (p. 203). En esa misma línea, Kerlinger y Lee (2002), mencionan que una de las principales características de esta forma de investigación es que el grupo se compara consigo mismo. En este tipo de diseño se aplica “una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo” (Hernández, Fernández y Baptista, 2007, p. 187). Por esta razón se hizo una medición previa de las dimensiones seleccionadas (interacción y productividad) de la variable *cohesión* a través de un *pretest*; luego se aplicó el programa de intervención, y finalmente se evaluó la eficacia del programa mediante un *posttest*.

La aplicación del *pretest* se realizó a través de estrategias de Dinámica de Grupos aplicadas al inicio de la intervención, para evaluar la variable cohesión a través de la observación de los indicadores de cambio de cada una de las dimensiones que la componen. El procedimiento para la aplicación del *posttest* fue similar a las estrategias iniciales, en cuanto a objetivos, contenidos, tiempo y complejidad, con la diferencia que se realizó al cierre del programa propuesto.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2007, p.274), la recolección de datos requiere la “elaboración de un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”. Para Graterol (2014, p.24), las técnicas e instrumentos de recolección de información “son las distintas formas o maneras de obtener la información”.

Se empleó la *observación* de tipo no participante, indirecta y estructurada, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2007, p.309) “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas”. Sommer y Sommer (1996), señalan que “en la observación sistemática se emplea una técnica de registro y categorías preestablecidas aplicadas de manera consistente y que exige una lista de verificación donde se incorporan las categorías que incluyen los elementos conductuales que se pueden observar y registrar. Conviene utilizar a dos observadores independientes que aumenten la confiabilidad de lo observado” (p.60). Conforme a los objetivos y variables contempladas en la presente investigación, la expresión de los indicadores de cambio en los miembros del grupo fue registrada en cintas de video a través de observaciones directas con formatos de registro y medios audiovisuales (filmadoras) que permitieron observar y conservar la experiencia de la intervención a fin de facilitar el procesamiento de los datos que arrojen, garantizando la validez y confiabilidad del estudio.

### **Tipo de Análisis.**

Conforme a los planteamientos de Arias (1999, p.53), las técnicas de procesamiento y análisis de datos contienen “las distintas operaciones a lo que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso.”

El análisis de los datos recolectados en la presente investigación se realizó desde un enfoque mixto, utilizando técnicas de análisis de datos cuantitativas y cualitativas, al ser éstas complementarias. Hernández, Fernández y Baptista (2007), plantean que el tipo de análisis cualitativo, se centra en describir contextos, eventos, situaciones y sujetos de estudio que al relacionarlos con los planteamientos teóricos, permiten comprender el comportamiento y evolución del grupo. En ese sentido, el análisis de los datos desde el enfoque cualitativo, partió del estudio del comportamiento grupal de cada uno de los participantes, dentro del

contexto en el que se desarrolló la intervención y las fases de evolución en que se encuentra el grupo.

Para el análisis cuantitativo de los datos se empleó la estadística descriptiva, haciendo uso de frecuencias, porcentajes y gráficos de barras de los respectivos indicadores de cambio que determinaron la efectividad de la variable independiente sobre la variable dependiente, a los fines de representar e interpretar el comportamiento de los resultados del grupo. Sabino (2000, p.190), refiriéndose a este tipo de análisis, señala que “este tipo de operación se efectúa naturalmente, en toda la información numérica resultante de la investigación. Esta luego, del procedimiento sufrido, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas a las cuales se le han calculado sus porcentaje y presentado convenientemente”.

## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

### **Variable Dependiente.**

La variable dependiente se identifica también como consecuente o el efecto, y se altera de forma concomitante con los cambios o variaciones en la variable independiente. Al respecto McGuigan (1996), señala que “dado que en Psicología estudiamos la conducta, y puesto que los componentes de la conducta son respuestas, nuestras variables dependientes son las medidas de respuestas” (p.51). De este modo la variable dependiente “es el resultado medido que el investigador usa para determinar si los cambios en la variable independiente tuvieron un efecto” (Kerlinger y Lee, 2002, p.43).

Partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en el grupo de docentes de la UEP “Santa Rosalía”, se determinó que los indicadores más deficitarios se asocian a la variable Cohesión, motivo por el cual ésta fue abordada como variable dependiente en la presente investigación. A partir de la revisión teórica realizada sobre esta variable, y a fin de brindar soluciones efectivas a los indicadores problemas encontrados, para los efectos de la presente investigación se consideraron sus dimensiones *Interacción* (subdimensión Comunicación) y *Productividad* (subdimensión Eficacia) para su intervención.

### **Dimensión Interacción / Subdimensión Comunicación.**

De acuerdo a Shaw (1979), la interacción consiste “en la situación en la que la conducta de cada persona influye sobre las demás” (p.105), pudiendo definirse como el “intercambio interpersonal en el que cada persona emite conducta en presencia de la otra, existiendo por lo menos la posibilidad de que la conducta de uno afecte al otro.” (p.497). Para éste, “la cantidad y la calidad de la interacción están relacionadas con la cohesión del grupo

(...) La cohesión y el volumen de comunicación están relacionados y la cohesión facilita la interacción verbal” (p.228), “los miembros de grupo con una cohesión elevada se comunican entre sí en mayor medida.” (p.231).

**Indicadores conductuales de cambio (Dimensión Interacción / Subdimensión Comunicación)**

Mirada orientada hacia su interlocutor: Las participantes mantienen contacto visual cara a cara de manera frecuente con su interlocutor, durante todas sus intervenciones realizando *contacto ocular directo, cara a cara, durante su interacción, manteniendo la vista entre ellas cada vez que hablan.*

Proximidad física entre las integrantes del grupo: Los miembros del grupo manifiestan comportamientos que admiten el contacto físico entre ellas como *mantener cercanía física con su compañera, comparten espacio físico entre ellas, permiten contacto físico entre ellas,* entre otros.

El contenido de la interacción posee una orientación positiva: Las integrantes son colaboradoras entre sí, amistosas, se elogian mutuamente de manera franca e inmediata y se alientan cuando interactúan con verbalizaciones como *“me alegra que hayas...”, “me pareció positivo que...”, “animo a mi compañera a...”, “te deseo que...”, “qué bueno que...”,* entre otras.

Uso del pronombre personal en primera persona plural (“nosotras”): Las integrantes del grupo verbalizan con frecuencia el pronombre personal en primera persona plural (*“nosotras”*) cuando se refieren a sí mismas en la ejecución de actividades grupales,

*“nosotras decidimos hacer...”, “nos dimos cuenta que nosotras...”, “a nosotras se nos ocurrió...”,* entre otras.

### **Dimensión Productividad / Subdimensión Eficacia.**

La productividad es definida por Shaw (1979), como la “capacidad que tienen los miembros de un grupo de trabajar con ahínco para alcanzar sus objetivos grupales (...) por tanto un grupo con cohesión es capaz de alcanzar sus propios objetivos y consecuencia de ello es la mayor productividad de los grupos con más cohesión” (p.235). Para el mencionado autor, “los grupos con alta cohesión son más eficaces que los de baja cohesión en la consecución de sus objetivos. La cohesión incrementa la sinergia eficaz del grupo, permitiendo que éste alcance más eficazmente sus objetivos” (p.238).

### **Indicadores conductuales de cambio (Dimensión Productividad / Subdimensión Eficacia)**

Disposición de los miembros para cooperar: Entre las integrantes del grupo se acompañan para completar las tareas, ayudándose entre ellas para terminar el trabajo, evidenciado con verbalizaciones como: *“¿Necesitas ayuda?”, “¿quieres que te ayude?”, “déjame ayudarte en lo que haces”, “¿cómo puedo ayudarte?”, “si todas colaboramos...”*, entre otras.

Coordinación de esfuerzos: Las integrantes del grupo manifiestan su inclinación para trabajar en común con el fin de alcanzar la meta propuesta, con verbalizaciones como: *“Lo que tenemos que hacer es...”, “juntas podemos trabajar en...”, “entre todas podemos hacer...”, “trabajando juntas lograremos/podremos...”, “trabajamos más seremos...”, “tenemos que lograr...”, “unidas podemos...”*, entre otras.

Subdivisión de las actividades grupales: Se verbaliza la necesidad de organizar las responsabilidades individuales para realizar la tarea grupal, a través de expresiones como “¿cómo vamos a organizarnos para...?”, “¿Qué les parece si nos dividimos el trabajo de la siguiente manera?”, “yo me puedo encargar de... y tú de...”; “trabaja con... y yo trabajaré con...”, “vamos a distribuirnos el trabajo...”, entre otras.

Diseño de estrategias para la elaboración de la tarea: Las participantes proponen estrategias para alcanzar la meta, discutiendo y haciendo acuerdos para el diseño de estrategias en la elaboración de la tarea, aportando ideas y diciendo frases como “Podemos resolver la actividad de esta forma...”, “¿qué les parece si lo hacemos así...?”, “sería mejor que hagamos esto...”, “propongo esto...”, “alguien que haga...”, entre otras.

*Mapa de Variables – Cohesión / Dimensión Interacción.*

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES DE CAMBIO
<u>Cohesión</u>	<u>Interacción</u>	<u>Comunicación</u>	
<p>“Grado en el que los miembros del grupo se sienten atraídos mutuamente, el grado en el que el grupo está ‘conjuntado’ (...) se refiere a la atracción hacia el grupo, que incluye la resistencia a abandonarlo, el nivel de motivación que muestren los miembros y la coordinación de los esfuerzos de los miembros del grupo”.</p> <p>(Shaw, 1979, p.226)</p>	<p>“Intercambio interpersonal en el que cada persona emite conducta en presencia de la otra, existiendo por lo menos la posibilidad de que la conducta de uno afecte al otro” (p.497). “La cantidad y la calidad de la interacción están relacionadas con la cohesión del grupo (...) La cohesión y el volumen de comunicación están relacionados y la cohesión facilita la interacción verbal”.</p> <p>(Shaw, 1979, p.228)</p>	<p>“La comunicación reside en el núcleo del proceso grupal y para que el grupo funcione de modo eficaz, es preciso que los miembros puedan comunicarse con facilidad y eficiencia” (p.162) “Los miembros de grupo con una cohesión elevada se comunican entre sí en mayor medida”. (Shaw, 1979, p.231)</p>	<p><b>Mirada orientada hacia su interlocutor:</b> Las participantes mantienen contacto visual cara a cara de manera frecuente con su interlocutor, durante todas sus intervenciones realizando <i>contacto ocular directo, cara a cara durante su interacción, manteniendo la vista entre ellas cada vez que hablan.</i></p> <p><b>Proximidad física entre las integrantes del grupo:</b> Los miembros del grupo manifiestan comportamientos que admiten contacto físico entre ellas como <i>mantener cercanía física con su compañera, comparten espacio físico entre ellas, permiten contacto físico entre ellas,</i> entre otros.</p> <p><b>El contenido de la interacción posee una orientación positiva:</b> Las integrantes son colaboradoras entre sí, amistosas, se elogian mutuamente de manera franca e inmediata y se alientan cuando interactúan con verbalizaciones como <i>“me alegra que hayas...”, “me pareció positivo que...”, “animo a mi compañera a...”, “te deseo que...”, “qué bueno que...”,</i> entre otras.</p> <p><b>Uso del pronombre personal en primera persona plural (“nosotras”):</b> Las integrantes del grupo verbalizan con frecuencia el pronombre personal en primera persona plural (<i>“nosotras”</i>) cuando se refieren a sí mismas en la ejecución de actividades grupales, <i>“nosotras decidimos hacer...”, “nos dimos cuenta que nosotras...”, “a nosotras se nos ocurrió...”,</i> entre otras.</p>

*Mapa de Variables – Cohesión / Dimensión Productividad.*

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES DE CAMBIO
<p align="center"><u>Cohesión</u></p> <p>“Grado en el que los miembros del grupo se sienten atraídos mutuamente, el grado en el que el grupo está ‘conjuntado’ (...) se refiere a la atracción hacia el grupo, que incluye la resistencia a abandonarlo, el nivel de motivación que muestren los miembros y la coordinación de los esfuerzos de los miembros del grupo” (Shaw, 1979, p.226).</p>	<p align="center"><u>Productividad</u></p> <p>“Capacidad que tienen los miembros de un grupo de trabajar con ahínco para alcanzar sus objetivos grupales (...) por tanto un grupo con cohesión es capaz de alcanzar sus propios objetivos y consecuencia de ello es la mayor productividad de los grupos con más cohesión” (Shaw, 1979, p.235).</p>	<p align="center"><u>Eficacia</u></p> <p>Se produce cuando los objetivos del grupo son homogéneos; es decir, los miembros atribuyen al grupo el mismo objetivo” (Shaw, 1979, p.367).</p>	<p><b>Disposición de los miembros para cooperar:</b> Entre los integrantes del grupo se acompañan para completar las tareas, ayudándose entre ellas para terminar el trabajo; evidenciado con verbalizaciones como: “¿Necesitas ayuda?”, “¿quieres que te ayude?”, “déjame ayudarte en lo que haces”, “¿cómo puedo ayudarte?”, “si todas colaboramos...”, entre otras.</p> <p><b>Coordinación de esfuerzos:</b> Los integrantes del grupo manifiestan su inclinación para trabajar en común con el fin de alcanzar la meta propuesta, con verbalizaciones como: “Lo que tenemos que hacer es...”; “juntas podemos trabajar en...”, “entre todas podemos hacer...”, “trabajando juntas lograremos/podremos...”, “trabajamos más seremos...”, “tenemos que lograr...”, “unidas podemos...”, entre otras.</p> <p><b>Subdivisión de las actividades grupales:</b> Se verbaliza la necesidad de organizar las responsabilidades individuales para realizar la tarea grupal, a través de expresiones como “¿cómo vamos a organizarnos para...?”, “¿Qué les parece si nos dividimos el trabajo de la siguiente manera?”, “yo me puedo encargar de... y tú de...”; “trabaja con... y yo trabajaré con...”, “vamos a distribuirnos el trabajo...”, entre otros.</p> <p><b>Diseño de estrategias para la elaboración de la tarea:</b> Los participantes proponen estrategias para alcanzar la meta, discutiendo y haciendo acuerdos para el diseño de estrategias en la elaboración de la tarea, aportando ideas y diciendo frases como “Podemos resolver la actividad de esta forma...”, “¿qué les parece si lo hacemos así...?”, “sería mejor que hagamos esto...”, “propongo esto...”, “alguien que haga...”, entre otras.</p>

**Variable Independiente.**

Según McGuigan (1996), una variable independiente en la experimentación “es un estímulo, cualquier aspecto del medio – físico, social, etc. – que excita a los receptores” (p.51). Para los efectos de esta investigación, el programa de intervención grupal de cohesión constituye la variable independiente a partir de la cual se midieron los cambios que puedan suscitarse sobre aquella.

**Descripción.**

El programa de intervención consistió en un taller, denominado “Intervención Grupal en Cohesión para las Docentes de Primaria de la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía””. Se trató de un taller tipo cerrado ya que sólo participaron los sujetos sometidos al diagnóstico inicial, y la culminación del mismo requirió de la asistencia a todas las sesiones planificadas. El taller tuvo una duración estimada de 16 horas, las cuales fueron distribuidas en dos (2) sesiones, de ocho (8) horas académicas cada una en dos días, cuyo horario estuvo comprendido entre las 8:30 a.m. y las 2:30 p.m. cada día. En la primera sesión se trabajó la dimensión interacción y, en la segunda sesión, se trató la dimensión productividad. Ambas sesiones fueron de tipo teórico-práctico-vivenciales, se organizaron actividades estructuradas con ejercicios y discusiones grupales de acuerdo a los planteamientos de la Dinámica de Grupos y se procesaron bajo el enfoque gestáltico. Se llevó a cabo en las instalaciones de la UEP Colegio “Santa Rosalía”, ubicado en la ciudad de Guarenas, Estado Miranda, pues el espacio cuenta con las condiciones necesarias (aéreas espaciosas, cómodas, iluminadas y de fácil acceso) y representaba un punto de encuentro común para las participantes, debido a que se trata de su lugar habitual de trabajo.

**Propósito.**

- Proporcionar a los participantes de la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía”, herramientas teórico-prácticas-vivenciales sobre la interacción y la productividad, orientadas a mejorar la cohesión grupal.

**Objetivos del Programa de Intervención.****General.**

- Que las participantes logren asociar la comunicación y la eficacia en las relaciones persona-grupo, como elementos de importancia para mejorar la cohesión grupal.

**Específicos.**

- Que las participantes logren valorar la comunicación como un componente significativo para mejorar la cohesión grupal.
- Que las participantes logren cultivar la eficacia en las relaciones persona-grupo, como un elemento para mejorar la cohesión grupal.

**INTERVENCIÓN GRUPAL EN COHESIÓN PARA LAS DOCENTES DE PRIMARIA DE LA U.E.P. COLEGIO “SANTA ROSALÍA”.**  
**PLAN DE SESIÓN. DÍA 1 - SESIÓN I. DIMENSIÓN INTERACCIÓN / SUBDIMENSIÓN COMUNICACIÓN.**

**Propósito:** Proporcionar a las participantes de la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía”, herramientas teórico-prácticas-vivenciales sobre la interacción y la productividad, orientadas a mejorar la cohesión grupal.

**Objetivo General del Programa de Intervención:** Que las participantes logren asociar la comunicación y la eficacia en las relaciones persona-grupo, como elementos de importancia para mejorar la cohesión grupal.

**Objetivo General de la Sesión:** Que las participantes logren valorar la comunicación como un componente significativo para mejorar la cohesión grupal.

**Tiempo:** 8 horas Académicas

**Nº de Participantes:** 8

**Fecha:** Julio 2015

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Que las participantes logren)	CONTENIDO TEÓRICO - COHESIÓN SEGÚN SHAW (COMUNICACIÓN)	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN (Se considera logrado este objetivo cuando las participantes logren)
Expresar las expectativas con relación al taller y las normas que regirán su funcionamiento.	Bienvenida. Presentación de la facilitadora. Objetivos y expectativas del grupo. Normas de funcionamiento del grupo. Interacción.	“Ideas al Azar”	<u>Humanos</u> Participantes. Facilitadora.  <u>Materiales</u> Dos cajas identificadas con “Normas” y “Expectativas”. Normas y expectativas grupales escritas en cartulina de colores. Papel bond. Marcadores. Cinta Adhesiva. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	15 minutos (8:30 am- 8:45 am)	Expresar las expectativas con relación al taller y las normas que regirán su funcionamiento, evidenciadas a través de verbalizaciones como “pensamos que las normas del grupo deben ser...”, “nuestras expectativas son...”, “lo que esperamos de este taller es...”, “al finalizar esta sesión aspiramos que...”, “de este taller quisiéramos...”, “discutimos que... y acordamos...”, entre otras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Que las participantes logren)	CONTENIDO TEÓRICO - COHESIÓN SEGÚN SHAW (COMUNICACIÓN)	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN (Se considera logrado este objetivo cuando las participantes logren)
Mostrar la importancia de la comunicación efectiva para favorecer el mutuo conocimiento y la comunicación inter-grupal. <b>[Pre-test Comunicación]</b>	Comunicación efectiva: características. Procesos de comunicación intra-grupo. Interacción.	“¿Sabemos Escuchar?”	<u>Humanos</u> Participantes Facilitadora  <u>Materiales</u> Cuestionarios. Lápices. Papel bond. Marcadores. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	45 minutos (8:45 am – 9:30 am)	<p><b>Mirada orientada hacia su interlocutor:</b> Las participantes mantienen contacto visual cara a cara de manera frecuente con su interlocutor, durante todas sus intervenciones realizando <i>contacto ocular directo, cara a cara, durante su interacción, manteniendo la vista entre ellas cada vez que hablan.</i></p> <p><b>Proximidad física entre las integrantes del grupo:</b> Los miembros del grupo manifiestan comportamientos de contacto físico como <i>mantener cercanía física con su compañera, comparten espacio físico entre ellas, permitir contacto físico entre ellas,</i> entre otras.</p> <p><b>El contenido de la interacción posee una orientación positiva:</b> Las integrantes son colaboradoras entre sí, amistosas, se elogian mutuamente de manera franca e inmediata y se alientan cuando interactúan con verbalizaciones como <i>“me alegra que hayas...”, “me pareció positivo que...”, “animo a mi compañera a...”, “te deseo que...”, “qué bueno que...”,</i> entre otros.</p> <p><b>Uso del pronombre personal en primera persona plural (“nosotras”):</b> Las integrantes del grupo verbalizan con frecuencia el pronombre personal en primera persona plural (“nosotras”) cuando se refieren a sí mismas en la ejecución de actividades grupales, <i>“nosotras decidimos hacer...”, “nos dimos cuenta que...”,</i> entre otras.</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Que las participantes logren)	CONTENIDO TEÓRICO - COHESIÓN SEGÚN SHAW (COMUNICACIÓN)	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN (Se considera logrado este objetivo cuando las participantes logren)
Concientizar la importancia de la comunicación para el desarrollo de relaciones interpersonales en el grupo.	Cohesión: Interacción. Comunicación efectiva. Procesos de comunicación intra-grupo. Confianza. Auto-apertura. Respeto. Identificación con el otro.	“Presentaciones Cruzadas”	<u>Humanos</u> Participantes. Facilitadora.  <u>Materiales</u> Tarjeta de categorías. Hojas blancas. Lápices o bolígrafos. Marcadores. Papel bond. Cinta Adhesiva. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación. Fotografías y/o ilustraciones en colores que reflejen diferentes objetos, personas, paisajes, actividades, relacionadas con las categorías.	45 minutos (9:30 am – 10:15 am)	Concientizar la importancia de la comunicación para el desarrollo de relaciones interpersonales en el grupo evidenciado a través de verbalizaciones como “me doy cuenta de...”, “descubrí que...”, “mi escucha es...”, “no sabía que...”, “yo hago... y veo que...”, “yo también...”, “me identifico con...”, “pensaba/creía que solo a mi me...”, “descubrimos que...”, “nos identificamos con...”, “somos un grupo que...”, entre otras.
Practicar el lenguaje verbal y no verbal y su importancia en la comunicación.	Cohesión: Interacción. Elementos de la comunicación. Comunicación no verbal.	“Castillo de Naipes”	<u>Humanos</u> Participantes. Facilitadora  <u>Materiales</u> Un paquete de cartas (naipes) por cada equipo. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	30 minutos (10:15 am – 10:45 am)	Practicar el lenguaje verbal y no verbal y su importancia en la comunicación a través de verbalizaciones del tipo “me di cuenta de que trabajar sin hablar es...”, “ponerse de acuerdo sin hablar fue...”, “no entendí lo que mis compañeras trataban de...”, “creí que querían decirme... cuando realmente era...”, entre otras.
Participar activamente en el proceso grupal desde las habilidades comunicacionales presentadas previamente.	Cohesión: Interacción. Elementos de la comunicación. Comunicación verbal y no verbal.	“Receso (Compartir Afectivo)”	<u>Humanos</u> Participantes Facilitadora  <u>Materiales</u> Alimentos y bebidas. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	15 minutos (10:45 am – 11:00 am)	Participar activamente en el proceso grupal desde las habilidades comunicacionales presentadas previamente, con expresiones no verbales como: postura relajada, expresión facial relajada, sonrisas, respiración pausada, etc. y verbalizaciones del tipo “me gusta de la sesión...”, “me siento...”, “me siento muy bien por...”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Que las participantes logren)	CONTENIDO TEÓRICO - COHESIÓN SEGÚN SHAW (COMUNICACIÓN)	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN (Se considera logrado este objetivo cuando las participantes logren)
Obtener contenidos teóricos sobre las relaciones persona-grupo; la cohesión, sus determinantes y sus efectos sobre la comunicación.	Cohesión: Interacción. Cohesión, determinantes y sus efectos sobre la comunicación. Concepto de Comunicación Elementos de la comunicación. Comunicación verbal y no verbal.	"Rompecabezas Teórico"	<u>Humanos</u> Participantes Facilitadora  <u>Materiales</u> Rotafolios sobre la cohesión y la comunicación. Piezas de rompecabezas con los contenidos teóricos a trabajar. Un ejemplar del rompecabezas de tamaño gigante. Fotografías y/o ilustraciones en colores que reflejen la teoría a ser presentada. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	30 minutos (11:00 am – 11:30 am)	Obtener contenidos teóricos sobre las relaciones persona-grupo; la cohesión, sus determinantes y sus efectos sobre la comunicación por medio de verbalizaciones de tipo "la cohesión es...", "la cohesión y la comunicación se relacionan desde...", "en nuestro grupo la cohesión es...", "la comunicación es...", "sobre comunicación comprendimos que...", "entre los factores que afectan la comunicación están...", "mi comunicación con los demás es...", "entendí que la cohesión...", entre otras.
Concientizar la importancia de la comunicación efectiva para realizar un trabajo colectivo satisfactorio para el grupo.	Cohesión: Interacción. Procesos de comunicación intragrupo. Comunicación verbal y no verbal.	"¡No sé de qué se trata!"	<u>Humanos</u> Participantes Facilitadora  <u>Materiales</u> Papel bond. Hojas de papel periódico. Marcadores de distintos colores. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	30 minutos (11:30 am – 12:00 pm)	Concientizar la importancia de la comunicación efectiva para realizar un trabajo colectivo satisfactorio para el grupo, a través de expresiones como "me di cuenta que hace falta conocer qué es lo que se quiere para poder trabajar en grupo...", "sin comunicación no es posible realizar trabajos colectivos...", "me sentí identificada con...", "he vivido situaciones parecidas a...", "en este grupo siento que la escucha es...", entre otras.

**RECESO 45 MIN. (12:00pm – 12:45pm) / ALMUERZO**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Que las participantes logren)	CONTENIDO TEÓRICO - COHESIÓN SEGÚN SHAW (COMUNICACIÓN)	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN (Se considera logrado este objetivo cuando las participantes logren)
Demostrar la importancia de la comunicación efectiva para favorecer el mutuo conocimiento y la comunicación inter-grupal. [ <i>Post-test Comunicación</i> ]	Cohesión: Interacción. Comunicación. Tolerancia. Respeto. Escucha activa. Comunicación verbal y no verbal.	"Sé cómo escuchar"	<u>Humanos</u> Participantes Facilitadora  <u>Materiales</u> Una copia de la hoja de trabajo para cada participante. Lápices o bolígrafos. Papel bond. Marcadores de distintos colores. Pinturas. Pinceles. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	45 minutos (12:45am 1:30pm)	<p><b>Mirada orientada hacia su interlocutor:</b> Las participantes mantienen contacto visual cara a cara de manera frecuente con su interlocutor, durante todas sus intervenciones realizando <i>contacto ocular directo, cara a cara, durante su interacción, manteniendo la vista entre ellas cada vez que hablan.</i></p> <p><b>Proximidad física entre las integrantes del grupo:</b> Los miembros del grupo manifiestan comportamientos de contacto físico como <i>mantener cercanía física con su compañera, comparten espacio físico entre ellas, permitir contacto físico entre ellas,</i> entre otras.</p> <p><b>El contenido de la interacción posee una orientación positiva:</b> Las integrantes son colaboradoras entre sí, amistosas, se elogian mutuamente de manera franca e inmediata y se alientan cuando interactúan con verbalizaciones como <i>"me alegra que hayas...", "me pareció positivo que...", "animo a mi compañera a...", "te deseo que..."</i>, entre otros.</p> <p><b>Uso del pronombre personal en primera persona plural ("nosotras"):</b> Las integrantes del grupo verbalizan con frecuencia el pronombre personal en primera persona plural (<i>"nosotras"</i>) cuando se refieren a sí mismas en la ejecución de actividades grupales, <i>"nosotras decidimos hacer...", "nos dimos cuenta que..."</i>, entre otras.</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Que las participantes logren)	CONTENIDO TEÓRICO - COHESIÓN SEGÚN SHAW (COMUNICACIÓN)	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN (Se considera logrado este objetivo cuando las participantes logren)
Valorar lo vivenciado en el taller desde lo cognitivo y lo afectivo.	Cohesión: Interacción. Comunicación. Tolerancia. Respeto. Escucha activa. Comunicación verbal y no verbal. Confianza. Voluntad de los miembros a arriesgarse a dejar conocer aspectos personales. Expresión de pensamientos y sentimientos.	"Espacio Catártico"	<u>Humanos</u> Participantes Facilitadores  <u>Materiales</u> Carteles identificados con las expresiones: "Cómo llegue", "Cómo me sentí durante la sesión" y "Cómo me voy" Video cámara filmadora Hojas de registro de observación	45 minutos (1:30pm 2:15pm)	Valorar lo vivenciado en el taller desde lo cognitivo y lo afectivo a través de expresiones verbales como "llegué...", "me voy...", "me sentí...", "pienso que...", "aprendí de mi/del grupo...", "pude observar que...", "en este taller aprendí...", "me gustó...", "entendí que...", "me di cuenta que...", "me gustaría indagar más sobre...", "lo que me pareció más interesante fue...", entre otras.
Evaluar el desempeño de la facilitadora durante la sesión.	Analizar los contenidos ejercitados. Expresión de pensamientos y sentimientos.	"Feedback"	<u>Humanos</u> Participantes Facilitadores  <u>Materiales</u> Cuestionario de evaluación Video cámara filmadora Hojas de registro de observación	15 minutos (2:15pm 2:30pm)	Evaluar el desempeño de la facilitadora durante la sesión basadas en los cuestionarios entregados a través de expresiones verbales como "la actividad fue...", "la organización de la actividad me pareció...", "este taller me ayudó a...", "las estrategias me parecieron...", "los puntos a mejorar son...", "el manejo del grupo fue...", "la actividad me pareció...", "la organización de la actividad me pareció ...", "las instrucciones de los ejercicios...", "el tiempo de las actividades fue...", entre otras.

**INTERVENCIÓN GRUPAL EN COHESIÓN PARA LAS DOCENTES DE PRIMARIA DE LA U.E.P. COLEGIO “SANTA ROSALÍA”.**  
**PLAN DE SESIÓN. DÍA 2 - SESIÓN II. DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD / SUBDIMENSIÓN EFICACIA.**

**Propósito:** Proporcionar a las participantes de la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía”, herramientas teórico-prácticas-vivenciales sobre la interacción y la productividad, orientadas a mejorar la cohesión grupal.

**Objetivo General del Programa de Intervención:** Que las participantes logren asociar la comunicación y la eficacia en las relaciones persona-grupo, como elementos de importancia para mejorar la cohesión grupal.

**Objetivo General de la Sesión:** Que las participantes logren cultivar la eficacia en las relaciones persona-grupo, como un elemento para mejorar la cohesión grupal.

**Tiempo:** 8 horas Académicas

**Nº de Participantes:** 8

**Fecha:** Julio 2015

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Que las participantes logren)	CONTENIDO TEÓRICO SOBRE COHESIÓN SEGÚN SHAW (EFICACIA)	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN (Se considera logrado este objetivo cuando las participantes logren)
Movilizar la energía mediante actividades cooperativas, para dar inicio a la sesión.	Bienvenida. Objetivos grupales. Productividad.	“Soplando el Globo”	<u>Humanos</u> Participantes. Facilitadora.  <u>Materiales</u> Un globo plástico. Marcadores. Cinta adhesiva. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	15 minutos (8:30 am- 8:45 am)	Movilizar la energía mediante actividades cooperativas, para dar inicio a la sesión, evidenciadas a través de verbalizaciones como “ver a todas trabajar juntas me movió a...”, “trabajando juntas logramos...”, “en esta actividad me di cuenta de...”, “tener que trabajar todas por una misma meta me permitió...”, entre otras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Que las participantes logren)	CONTENIDO TEÓRICO SOBRE COHESIÓN SEGÚN SHAW (EFICACIA)	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN (Se considera logrado este objetivo cuando las participantes logren)
Mostrar las potencialidades del grupo para alcanzar sus objetivos eficazmente. [Pre-test Eficacia]	Cohesión: Productividad. Objetivos grupales. Cooperación. Esfuerzos comunes. Metas grupales.	“Una Torre Alta, Firme y Segura”	<u>Humanos</u> Participantes. Facilitadora.  <u>Materiales</u> Un pegamento en barra por equipo. Dos o tres periódicos completos que se puedan usar. Una regla. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	45 minutos (8:45 am – 9:30 am)	<p><b>Disposición de los miembros para cooperar:</b> Entre las integrantes del grupo se acompañan para completar las tareas, ayudándose entre ellas para terminar el trabajo; evidenciado con verbalizaciones como: “¿Necesitas ayuda?”, “¿quieres que te ayude?”, “déjame ayudarte en lo que haces”, “¿cómo puedo ayudarte?”, “si todas colaboramos...”, entre otras.</p> <p><b>Coordinación de esfuerzos:</b> Las integrantes del grupo manifiestan su inclinación para trabajar en común con el fin de alcanzar la meta propuesta, con verbalizaciones como: “Lo que tenemos que hacer es...”; “juntas podemos trabajar en...”, “entre todas podemos hacer...”, “trabajando juntas lograremos/podremos...”, “tenemos que lograr...”, “unidas podemos...”, entre otras.</p> <p><b>Subdivisión de las actividades grupales:</b> Se verbaliza la necesidad de organizar las responsabilidades individuales para realizar la tarea grupal, a través de expresiones como “¿cómo vamos a organizarnos para...?”, “¿Qué les parece si nos dividimos el trabajo de la siguiente manera?”, “yo me puedo encargar de... y tú de...”; “trabaja con... y yo trabajaré con...”, “vamos a distribuirnos el trabajo...”, entre otros.</p> <p><b>Diseño de estrategias para la elaboración de la tarea:</b> Las participantes proponen estrategias para alcanzar la meta, discutiendo y haciendo acuerdos para el diseño de estrategias en la elaboración de la tarea, aportando ideas y diciendo frases como “Podemos resolver la actividad de esta forma...”, “¿qué les parece si lo hacemos así...?”, “sería mejor que hagamos esto...”, “propongo esto...”, “alguien que haga...” entre otras.</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Que las participantes logren)	CONTENIDO TEÓRICO SOBRE COHESIÓN SEGÚN SHAW (EFICACIA)	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN (Se considera logrado este objetivo cuando las participantes logren)
Aceptar la importancia de la eficacia para el desarrollo de relaciones interpersonales cohesionadas.	Cohesión: Productividad. Objetivos grupales. Cooperación. Esfuerzos comunes. Metas grupales.	"Máquina Cotufera"	<u>Humanos</u> Participantes. Facilitadora.  <u>Materiales</u> Una sábana. Muchas pelotas pequeñas livianas. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	45 minutos (9:30 am – 10:15 am)	Aceptar la importancia de la eficacia para el desarrollo de relaciones interpersonales cohesionadas, evidenciado a través de verbalizaciones como "me doy cuenta de...", "descubrí que mi participación fue...", "mi cooperación es...", "yo hago... y veo que...", "juntas pudimos...", "para tener éxito teníamos que trabajar unidas...", "la cooperación del grupo fue...", entre otras.
Practicar elementos que influyen en las tareas eficaces.	Cohesión: Productividad. Cooperación. Esfuerzos comunes.	"Ideas para Ayudar"	<u>Humanos</u> Participantes. Facilitadora.  <u>Materiales</u> Hojas con la lista de "ideas para ayudar". Cinta adhesiva. Lápices o bolígrafos. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	30 minutos (10:15 am – 10:45 am)	Practicar elementos que influyen en las tareas eficaces a través de verbalizaciones del tipo "me di cuenta que ayudo a mis compañeras...", "descubrí que no ayudo...", "no sabía que podía colaborar haciendo...", "colaborar entre nosotras fue...", "esta actividad me permitió ver cómo permitimos que nos ayuden a...", "pudimos ver que ayudarnos en tareas sencillas es...", entre otras.
Apreciar la cooperación y la coordinación de esfuerzos como elementos de mejora en la cohesión grupal.	Cohesión: Productividad. Objetivos grupales. Cooperación. Esfuerzos comunes. Metas grupales.	"Compartir Afectivo"	<u>Humanos</u> Participantes. Facilitadora.  <u>Materiales</u> Alimentos y bebidas. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	15 minutos (10:45 am – 11:00 am)	Apreciar la cooperación y la coordinación de esfuerzos como elementos de mejora en la cohesión grupal, con expresiones verbales como "toma esto...", "quién quiere...", "vamos a...", "te puedo ayudar con...", "hasta ahora me he dado cuenta de...", entre otras verbalizaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Que las participantes logren)	CONTENIDO TEÓRICO SOBRE COHESIÓN SEGÚN SHAW (EFICACIA)	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN (Se considera logrado este objetivo cuando las participantes logren)
Recibir los contenidos teóricos sobre las relaciones persona-grupo; la cohesión y sus efectos sobre la productividad.	Cohesión: Productividad. Concepto de Eficacia. Cohesión, determinantes y sus efectos sobre la eficacia. Objetivos grupales. Cooperación. Esfuerzos comunes. Metas grupales.	"La Teoría Dice..."	<u>Humanos</u> Participantes Facilitadora  <u>Materiales</u> Rotafolios sobre la cohesión y sus determinantes. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	30 minutos (11:00 am – 11:30 am)	Recibir los contenidos teóricos sobre las relaciones persona-grupo; la cohesión y sus efectos sobre la productividad por medio de verbalizaciones de tipo "la cohesión es...", "la cohesión y la comunicación se relacionan desde...", "en nuestro grupo la cohesión es...", "la comunicación es...", "sobre comunicación comprendimos que...", "entre los factores que afectan la comunicación están...", "mi comunicación con los demás es...", "entendí que la cohesión...", entre otras.
Estimar la importancia de la eficacia en la realización de trabajos colectivos que pueden favorecer la cohesión.	Cohesión: Productividad. Eficacia. Objetivos grupales. Cooperación. Esfuerzos comunes. Metas grupales.	"Sobreviviendo en el Desierto"	<u>Humanos</u> Participantes Facilitadora  <u>Materiales</u> Hojas con el problema del desierto. Lápices o bolígrafos. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.	30 minutos (11:30 am – 12:00 pm)	Estimar la importancia de la eficacia en la realización de trabajos colectivos que pueden favorecer la cohesión, a través de expresiones como "me di cuenta que es necesario trabajar juntas para...", "en este grupo nuestro trabajo es...", "no sabía que siendo eficaz podías ser unida a...", entre otras.

**RECESO 45 MIN. (12:00pm – 12:45pm) / ALMUERZO**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Que las participantes logren)	CONTENIDO TEÓRICO SOBRE COHESIÓN SEGÚN SHAW (EFICACIA)	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN (Se considera logrado este objetivo cuando las participantes logren)
<p>Demostrar las potencialidades del grupo para alcanzar sus objetivos eficazmente. [Pre-test Eficacia]</p>	<p>Cohesión: Productividad. Objetivos grupales. Cooperación. Esfuerzos comunes. Metas grupales.</p>	<p>“El Castillo”</p>	<p><u>Humanos</u> Participantes. Facilitadora.</p> <p><u>Materiales</u> Un pegamento en barra por equipo. Dos o tres periódicos completos que se puedan usar. Una regla. Video cámara filmadora. Hojas de registro de observación.</p>	<p>45 minutos (12:45am 1:30pm)</p>	<p><b>Disposición de los miembros para cooperar:</b> Entre las integrantes del grupo se acompañan para completar las tareas, ayudándose entre ellas para terminar el trabajo; evidenciado con verbalizaciones como: “¿Necesitas ayuda?”, “¿quieres que te ayude?”, “déjame ayudarte en lo que haces”, “¿cómo puedo ayudarte?”, “si todas colaboramos...”, entre otras.</p> <p><b>Coordinación de esfuerzos:</b> Las integrantes del grupo manifiestan su inclinación para trabajar en común con el fin de alcanzar la meta propuesta, con verbalizaciones como: “Lo que tenemos que hacer es...”; “juntas podemos trabajar en...”, “entre todas podemos hacer...”, “trabajando juntas lograremos/podremos...”, “tenemos que lograr...”, “unidas podemos...”, entre otras.</p> <p><b>Subdivisión de las actividades grupales:</b> Se verbaliza la necesidad de organizar las responsabilidades individuales para realizar la tarea grupal, a través de expresiones como “¿cómo vamos a organizarnos para...?”, “¿Qué les parece si nos dividimos el trabajo de la siguiente manera?”, “yo me puedo encargar de... y tú de...”; “trabaja con... y yo trabajaré con...”, “vamos a distribuirnos el trabajo...”, entre otros.</p> <p><b>Diseño de estrategias para la elaboración de la tarea:</b> Las participantes proponen estrategias para alcanzar la meta, discutiendo y haciendo acuerdos para el diseño de estrategias en la elaboración de la tarea, aportando ideas y diciendo frases como “Podemos resolver la actividad de esta forma...”, “¿qué les parece si lo hacemos así...?”, “sería mejor que hagamos esto...”, “propongo esto...”, “alguien que haga...” entre otras.</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Que las participantes logren)	CONTENIDO TEÓRICO SOBRE COHESIÓN SEGÚN SHAW (EFICACIA)	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN (Se considera logrado este objetivo cuando las participantes logren)
Valorar lo vivenciado en el taller desde lo cognitivo y lo afectivo.	Cohesión: Productividad. Objetivos grupales. Cooperación. Esfuerzos comunes. Metas grupales. Expresión de pensamientos y sentimientos.	“Afirmaciones Reflexivas”	<u>Humanos</u> Participantes Facilitadores  <u>Materiales</u> Video cámara filmadora Hojas de registro de observación	45 minutos (1:30pm 2:15pm)	Valorar lo vivenciado en el taller desde lo cognitivo y lo afectivo a través de expresiones verbales como “llegué...”, “me voy...”, “me sentí...”, “pienso que...”, “aprendí de mi/del grupo...”, “pude observar que...”, “en este taller aprendí...”, “me gustó...”, “entendí que...”, “me di cuenta que...”, “me gustaría indagar más sobre...”, “lo que me pareció más interesante fue...” entre otras.
Evaluar el desempeño de la facilitadora durante la sesión.	Analizar los contenidos ejercitados. Expresión de pensamientos y sentimientos.	“Feedback”	<u>Humanos</u> Participantes Facilitadores  <u>Materiales</u> Cuestionario de evaluación Video cámara filmadora Hojas de registro de observación	15 minutos (2:15pm 2:30pm)	Evaluar el desempeño de la facilitadora durante la sesión basadas en los cuestionarios entregados a través de expresiones verbales como “la actividad fue...”, “la organización de la actividad me pareció...”, “este taller me ayudó a...”, “las estrategias me parecieron...”, “los puntos a mejorar son...”, “el manejo del grupo fue...”, “la actividad me pareció...”, “pienso que la organización de la actividad...”, “las instrucciones de los ejercicios...”, “el tiempo de las actividades fue...” entre otras.

## **RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN.**

En este apartado se analizan los datos correspondientes a los indicadores de cambio de la variable cohesión, en función del desarrollo de la aplicación del programa de intervención, considerando el cumplimiento de los objetivos planteados, la pertinencia de las estrategias empleadas, los recursos utilizados, el proceso grupal, el desarrollo de las fases del grupo, las habilidades del facilitador y la evaluación realizada por las participantes sobre el programa y la facilitadora.

### **Resumen del Proceso de Intervención.**

El taller se realizó en el lugar habitual de trabajo de las participantes, específicamente en un aula de la UEP Colegio “Santa Rosalía”, ubicado en la ciudad de Guarenas, Estado Miranda. Este salón contó con las condiciones necesarias para el desarrollo del taller en cuanto iluminación para las actividades y para la filmación de las mismas, la ventilación del aire acondicionado y amplitud de espacio físico para permitir el desplazamiento de la facilitadora y las participantes.

El grupo intervenido estuvo integrado por la totalidad de la muestra inicial que formó parte del diagnóstico; ocho (8) docentes de educación inicial y primaria, mujeres en su totalidad, cuyas edades oscilan entre 28 y 50 años. El grado de instrucción es universitario, siendo todas Licenciadas en Educación. Aunque algunas de estas personas comparten funciones y responsabilidades en sus respectivos cargos desde hace más de 20 años, el promedio de antigüedad de este personal es de un (1) año escolar en la institución.

El taller tuvo una duración de dieciséis (16) horas académicas, distribuidas en dos sesiones de trabajo, con una duración de ocho (08) horas cada sesión. En ellas se abordaron diferentes tópicos que permitieron experimentar los elementos de la *Variable Cohesión*, procesados mediante el enfoque de la terapia Gestalt. En estas sesiones se abordaron las dimensiones *Interacción* y *Productividad* y sus correspondientes subdimensiones *Comunicación* y *Eficacia* respectivamente, con el propósito de proporcionar a las participantes herramientas teórico-prácticas-vivenciales orientadas a mejorar su cohesión grupal.

La primera sesión del día miércoles se enfocó en la subdimensión *Comunicación*, la cual tuvo como objetivo que las participantes lograran valorar la comunicación como un componente significativo para mejorar la cohesión grupal. En esta sesión se planteó la medición de los indicadores “*mirada orientada hacia su interlocutor, proximidad física entre las integrantes del grupo, el contenido de la interacción posee una orientación positiva y uso del pronombre personal en primera persona plural (“nosotras”).*” Durante esta jornada se presentó una limitación relacionada con las condiciones climáticas, con lluvias persistentes en toda la zona y que afectó la asistencia puntual de una de las participantes. Esta eventualidad fue subsanada, pues la facilitadora la incorporó sutilmente a las actividades siguientes.

En la segunda jornada del plan de intervención correspondiente al día martes, se trabajó con la subdimensión *Eficacia*, siendo el objetivo que las participantes lograran cultivar la eficacia en las relaciones persona-grupo, como un elemento para mejorar la cohesión grupal. En esta ocasión los indicadores fueron “*disposición de los miembros para cooperar, coordinación de esfuerzos, subdivisión de las actividades grupales y diseño de*

*estrategias para la elaboración de la tarea.*” En esta ocasión se presentó una limitación relacionada con las características de la jornada, pues coincidió con el último día laboral del año escolar.

### **Cumplimiento del Programa de Intervención.**

#### **Primera Sesión: Dimensión Interacción, subdimensión Comunicación.**

##### **Objetivos y estrategias.**

El objetivo general de la sesión fue “*valorar la comunicación como un componente significativo para mejorar la cohesión grupal*”; el cual se cumplió a través de la aplicación de las siguientes estrategias:

##### *Estrategia de Inicio “Ideas al Azar”*

Objetivo específico: Expresar las expectativas con relación al taller y las normas que regirán su funcionamiento.

En esta estrategia la mayor parte de las expectativas planteadas se orientaron a “renovar estrategias y conocimientos”, “aprender” y “disfrutar”. Luego las participantes establecieron las normas del taller enfocadas a “respetar la opinión y el derecho de palabra”, “escuchar con atención” y “participar con mucho interés”. Con esta estrategia, se evidenció en las participantes la necesidad de un espacio de interacción y comunicación que luego fue relacionada con los elementos teóricos de la cohesión.

##### *Estrategia de Pretest “¿Sabemos Escuchar?”*

Objetivo específico: Mostrar la importancia de la comunicación efectiva para favorecer el mutuo conocimiento y la comunicación inter-grupal.

Con la aplicación de esta estrategia se pudo medir la condición inicial de la subdimensión comunicación tal como se evidencia en el apartado sobre Efectos del Programa de Intervención. Para realizar la actividad, las participantes respondieron individualmente un cuestionario con sus apreciaciones acerca de las situaciones sobre sus antecedentes y la dinámica de relación como grupo. Luego discutieron grupalmente sus respuestas con el fin de realizar gráficamente la descripción de su grupo. Durante el procesamiento, las participantes comentaron cómo fue su proceso de comunicación, organización y cohesión para lograr el objetivo, destacando que Vb (P3) “me pareció una actividad bien chévere para ellas, para ver cómo se cataloga cada una y que se den cuenta que no sólo las mencionadas se comunican, hacen y dicen; si eran sinceras, si se dicen las cosas a la hora de que algo pase y fue bien dinámico, así salieron a relucir esos puntos de cómo nos comunicamos”, Vb (P4) “algunas veces he sentido que son sensatas conmigo, que escuchan lo que estoy diciendo o que ignoran mis comentarios”, “algunas veces malinterpretan las cosas que hago o digo” (P3 coincidió en esta descripción), “casi siempre me incluyen en las actividades”, Vb (P6) “yo siento que las debilidades que tenemos como grupo es eso, a veces la falta de comunicación y con quién te tienes que comunicar directamente si hay un problema para aclararlo y no estarlo comentando”, Vb (P5) “lo que se percibe es que tenemos una dificultad para ponerse de acuerdo, porque cada quien tiene una personalidad bien marcada y tratamos de ver cómo lo íbamos a hacer, pero con todo y eso se logró el objetivo; bueno lo que hicimos, a pesar de que costó que se lograra y que cada una se pusiera de acuerdo, aunque logramos acoplarnos aunque al principio no hubo una unidad.”

*Estrategia de Desarrollo “Presentaciones Cruzadas”:*

Objetivo específico: Concientizar la importancia de la comunicación para el desarrollo de relaciones interpersonales en el grupo.

Una vez culminada las presentaciones de las participantes, la facilitadora (a través de preguntas desarrolladas desde los principios de la Gestalt) guió la discusión para que se identificaran con sus propias experiencias y se fueran *dando cuenta* de sus propios esquemas de comunicación, los aspectos similares entre ellas, el nivel de colaboración y disposición para compartir información personal. Aunque se permitieron hacer ciertas auto-revelaciones, se pudo apreciar que algunas desconocían con precisión que compartían gustos y deseos con sus compañeras. En este proceso algunas participantes expresaron Vb (P2) “no sabía que a P1 le gustaban las mismas series que a mí”, Vb (P4) “yo sabía algunas cosas que he compartido más con las que tenemos más tiempo, pero me sorprendió que con P1 y P8 también tengo gustos que se parecen”, “hoy descubrí que tenemos más cosas en común de las que creíamos.”

*Estrategia de Desarrollo “Castillo de Naipes”:*

Objetivo específico: Practicar el lenguaje no verbal y su importancia en la comunicación.

Luego de conformar tres subgrupos azarosamente, se le entregó a cada equipo un paquete de cartas (naipes) para que construyeran un castillo sin hablar entre sí.

Durante el desarrollo de la actividad se pudo observar que todas las participantes se involucraron con la actividad, consiguieron hacer uso del lenguaje no verbal y dos grupos lograron construir estructuras verticales que se sostuvieron durante el tiempo que duró la

actividad. Para ello manifestaron gestos, movimientos corporales y cambios de postura. En el procesamiento reconocieron las dificultades que tuvieron para trabajar sin palabras, tener que comunicarse entre ellas y lograr entenderse para lograr la construcción del castillo solicitado. *Se dieron cuenta* que requerían de comunicación efectiva para tener cohesión como grupo; tal como puede apreciarse según sus propias verbalizaciones: Vb (P8) “después de ver los movimientos tratábamos de unir fuerzas para hacer lo que estábamos haciendo”, Vb (P5) “todas hicimos un buen trabajo y aquí el trabajo salió con esfuerzo, empeño, solidaridad (P7 coincidió con esta característica), con compromiso, no podemos decir que una trabajo más que otra pero sí fue muy difícil saber qué estábamos haciendo sin poder hablar”, Vb (P8) “cada quien a su estilo y a su manera hizo lo que le correspondía hacer de la mejor manera posible”, Vb (P4) “a veces la comunicación entre personas sordas es más eficaz que las personas que hablamos y enredamos todo”, Vb (P2) “trataba de cooperar, veía qué estaban haciendo y yo trataba de entenderlo y poner una carta para ayudar, confiando en que lo estaba haciendo para lograr un fin”, Vb (P1) “ella trabajaba de una manera y yo de otra pero entre todas trabajamos y participamos para poder hacerlo”, Vb (P6) “viendo al equipo ganador, mis conclusiones es que ese equipo tuvo un líder y las otras dos apoyaron al líder; los otros dos no tuvimos líder, entre las tres tratamos de hacerlo.”

*Estrategia de Desarrollo “Receso (Compartir Afectivo)”:*

Objetivo específico: Participar activamente en el proceso grupal desde las habilidades comunicacionales presentadas previamente.

En función a la atención de las necesidades del grupo, se dio espacio para un receso y compartir el refrigerio que las participantes debían preparar con el fin de fomentar espacios

de interacción donde compartieran alimentos y bebidas mientras conversaban informalmente sobre el desarrollo de la sesión y otros temas.

Durante la actividad en todas las participantes se observó disposición, cooperación, cercanía física e interacción positiva para preparar y compartir los alimentos.

*Estrategia de Desarrollo “Rompecabezas Teórico”:*

Objetivo específico: Recibir contenidos teóricos sobre las relaciones persona-grupo; la cohesión, sus determinantes y sus efectos sobre la comunicación.

Se esperaba mostrar un rompecabezas teórico de tamaño gigante para que el grupo lo observara en silencio y luego lo reprodujera con piezas desorganizadas entre las participantes, con el fin de que se reunieran a discutir los contenidos y comentaran algunos conceptos sobre cohesión y comunicación.

Considerando las necesidades de dos participantes del grupo (P2 y P7) que debían retirarse para cumplir con compromisos laborales en otra institución, la facilitadora decidió modificar esta estrategia y generar un espacio de libre comunicación donde todas tuvieran la posibilidad de expresar en una lluvia de ideas, sus apreciaciones sobre comunicación, cohesión grupal y la propia experiencia del grupo. Durante el desarrollo de la actividad las participantes comentaron cómo es la comunicación y la cohesión de su grupo, reconociendo las fallas en este proceso y cómo estaba afectando las interacciones entre ellas. Dieron algunos ejemplos del allá y del entonces, originando que la facilitadora las centrara en el aquí y ahora, relacionando la cohesión con la comunicación. Vb (P3) “hay muchas cosas del pasado, de las maestras anteriores de cómo se trabajaba con cada una y que eran sinceras, que se decían las cosas al momento, lo que sentía una de la otra como si nosotras y el resto del

grupo no se comunicara, no decimos nada”, Vb (P8) “yo también considero que somos un equipo de trabajo y que para las personas que llegaron nuevas, no es fácil llegar a un sitio en donde ha habido maestras que han marcado como han sido con ... y tratar de establecer una forma de trabajo. Entonces no deberíamos quedarnos en eso porque igual el trabajo sale”, Vb (P6) “yo considero que todo tipo de relación deben estar fundadas en dos aspectos fundamentales que son la comunicación y la sinceridad, o sea ser franco, ser sincero. A pesar de que no podamos cambiar algo, igual lo tenemos que decir porque frecuentemente existen los comentarios y eso es lo que desagrada y lo que desune. Pero estoy de acuerdo con lo que dicen (P2, P5 y P8), el equipo de trabajo es excelente, todas hacen su mayor esfuerzo, con su mayor empeño y tratan de que las cosas salgan bien.”

*Estrategia de Desarrollo “¡No sé de qué se trata!”:*

Objetivo específico: Concientizar la importancia de la comunicación efectiva para realizar un trabajo colectivo satisfactorio para el grupo.

La estrategia consistía en hacer un dibujo colectivo a partir de los trazos realizados por cada participante desconociendo qué se había dibujado previamente, con el fin de ver la importancia de conocer qué es lo que se quiere para poder llevar a cabo un trabajo conjunto, teniendo un acuerdo previo para alcanzar objetivos comunes.

En función a las verbalizaciones realizadas frecuentemente durante las actividades previas por las participantes, sobre el reconocimiento de la necesidad de contar con un proceso comunicativo efectivo que facilitara las interacciones entre ellas, la facilitadora decidió eliminar esta estrategia por considerarla redundante sobre el proceso de *darse cuenta* de las participantes sobre la relación interacción con la comunicación intragrupo.

*Estrategia Postest “Me gusta escuchar”:*

Objetivo específico: Demostrar la importancia de la comunicación efectiva para favorecer el mutuo conocimiento y la comunicación inter-grupal.

La aplicación de esta estrategia permitió medir la condición de la subdimensión comunicación y evaluar el efecto de la intervención. Para el desarrollo de la actividad tuvieron 45 minutos en los cuales respondieron individualmente un cuestionario con sus apreciaciones acerca de las situaciones sobre sus dinámicas de relación como grupo. Luego discutieron grupalmente sus respuestas con el fin de realizar gráficamente la descripción de su grupo.

En el procesamiento, las participantes comentaron cómo fue su proceso de comunicación, organización y cohesión para lograr el objetivo; evidenciando dispersión, dificultades para organizarse y escucharse. Sin embargo los indicadores (mirada orientada a su interlocutor, proximidad física entre las integrantes del grupo, el contenido de la interacción posee una orientación positiva y uso del pronombre personal en primera persona plural “nosotras”) se manifestaron durante la actividad, tal como puede apreciarse en el apartado sobre Efectos del Programa de Intervención.

Específicamente el procesamiento estuvo orientado a generar *conciencia* sobre la *responsabilidad* que tiene cada una como integrante del grupo en pro de una mejor comunicación en función de mejorar sus interacciones, evidenciando su marcada orientación hacia el logro de las tareas más que hacia lo socio-afectivo. Frente a la confrontación realizada por la facilitadora hacia el grupo, las participantes (P4), (P6) y (P8) manifestaron que “aunque nuestra comunicación estuvo fatal, logramos el objetivo”, a lo que la participante (P1) expresó “como no entendí lo que estaban haciendo, decidí apartarme y no

participar. Esa es mi personalidad y es lo que hago con frecuencia.” En ese momento, todas tuvieron un momento de reflexión y coincidieron en que *se daban cuenta* de que sus fallas en la comunicación efectiva estaban impactando negativamente sobre sus interacciones.

Al momento de cerrar la actividad, las participantes (P2) y (P7) comunicaron a la facilitadora que debían retirarse para cumplir con compromisos laborales en otra institución, por lo que se decidió modificar las estrategias de cierre y convertirlas en una sola.

#### *Estrategia de Cierre “Espacio Catártico”:*

Objetivo específico: Valorar lo vivenciado en el taller desde lo cognitivo y lo afectivo.

Para cerrar la sesión, la facilitadora invitó al grupo a comentar sus aprendizajes significativos en función de “cómo llegaron”, “cómo se sintieron durante la sesión”, “cómo se van” y “qué se llevan”. Algunas de las manifestaciones dadas por las participantes fueron “llegué con muchas expectativas que fueron cubiertas con este taller”, “me siento chévere porque pude compartir con mis compañeras y las conocí un poco más”, “llegué desanimada y con fastidio pensando que sería una charla y me siento ahora animada, fue una mañana grata donde pude conocer un poco más a mis compañeras”, “me sentí cómoda, agradable, relajada”, “me voy con herramientas que puedo aplicar en otros ambientes”, “en este taller aprendí algunas estrategias de comunicación que voy a aplicar”, “me di cuenta que necesito trabajar en mi comunicación”, “me di cuenta que tengo potencialidades que puedo compartir con mis compañeras y que me tengo que involucrar más en mi trabajo”, “las estrategias me parecieron bien interesantes.”

*Estrategia de Cierre “Feedback”:*

Objetivo específico: Evaluar el desempeño de la facilitadora durante la sesión.

La sesión culminó con el agradecimiento de la facilitadora a todo el grupo por su participación, disposición para trabajar durante las actividades y la invitación para la siguiente sesión. Así mismo, fueron repartidos los cuestionarios correspondientes a la evaluación de la primera sesión del taller. Este instrumento contaba con ocho (8) preguntas con cinco (5) opciones de respuestas previamente establecidas en una escala de Likert, ordenadas desde “Totalmente de Acuerdo”, “Muy de Acuerdo”, “De Acuerdo”, “En Desacuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo”. El cuestionario contaba al finalizar con una pregunta abierta en las que los participantes pudieron anotar “comentarios y observaciones adicionales del taller”.

En este espacio, se recogieron comentarios como “el taller fue favorable para las necesidades e intereses de todo el grupo de docentes”, “excelente facilitación, fue una sesión muy productiva”, “excelente taller, nutritivo, aportó nuevos elementos para mi desarrollo profesional”; lo que permitió interpretar la aceptación que tuvo el taller en las participantes.

Al repasar lo sucedido en esta primera sesión se aprecia la disposición al trabajo mostrada por las participantes, ya que tuvieron la posibilidad de contar con un espacio de libre comunicación donde todas pudieron expresar su propia experiencia personal y grupal. En ese sentido, la facilitadora realizó modificaciones a la planificación original del taller, en las estrategias de desarrollo y de cierre.

Sobre los ajustes realizados en las estrategias de desarrollo, y en consideración de las necesidades expresadas por las participantes, la facilitadora decidió disminuir los elementos teóricos que pudiesen desviar la participación de las integrantes y afectar su involucramiento

afectivo; por lo que la actividad se enfocó más en facilitar oportunidades donde reconocieran las fallas en su proceso comunicacional y cómo éstas podían estar afectando las interacciones entre ellas. En ese sentido la siguiente actividad planificada para el desarrollo, fue eliminada y el tiempo que se tenía proyectado para su realización, se empleó en fortalecer el procesamiento que trabajó la importancia de conocer qué es lo que se quiere, para poder llevar a cabo un trabajo conjunto, teniendo un acuerdo previo para alcanzar objetivos comunes.

Estas modificaciones a la planificación, que representaron incidentes para la facilitadora sobre el plan taller, parecieran no haber sido percibidas por las participantes; o al menos, impresionan no haber generado contratiempos perjudiciales que influyeran negativamente en el desarrollo de la sesión tal como se tenía previsto.

En cuanto a los cambios realizados en las estrategias de cierre, y tomando en cuenta lo expresado por dos participantes sobre tener que retirarse para cumplir con compromisos laborales en otra institución, se decidió convertirlas en una sola actividad; donde pudiesen comentar los aprendizajes significativos que obtuvieron durante la sesión y al mismo tiempo pudiesen evaluar ese primer encuentro, desde la visión intelectual y la visión afectiva.

Una vez recogidos los primeros comentarios sobre la facilitación de la primera sesión del taller, se proyectó una segunda sesión cargada de expectativas, donde las participantes pudiesen poner en práctica los elementos considerados en las actividades preliminares. Como puede apreciarse en la tabla 10, las frecuencias de respuesta de las participantes al mencionado cuestionario fueron:

**Tabla 10.**  
*Resultados de la evaluación de la primera sesión del taller realizada por las participantes.*

	TOTALMENTE DE ACUERDO		MUY DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
El taller cumplió tus expectativas.	6	75	2	25						
Hubo relación entre los objetivos del taller y los temas tratados.	8	100								
Los materiales y recursos proporcionados fueron apropiados para el desarrollo de las actividades.	8	100								
Las actividades fueron pertinentes y útiles.	8	100								
El taller aportó conocimientos relevantes y útiles que pueden ser aplicados en tu desempeño diario.	7	87.5	1	12.5						
La facilitadora demostró conocimientos y preparación teórico-práctica.	8	100								
El tiempo de duración de los ejercicios y actividades realizados fue adecuado.	6	75	2	25						
Adquiriste conocimientos, habilidades, destrezas, conceptos y estrategias relevantes durante el desarrollo del taller.	6	75	2	25						

De estos resultados destacan que el 75% de las participantes consideró estar totalmente de acuerdo y un 25% estuvo muy de acuerdo con los planteamientos “el taller cumplió sus expectativas”, “el tiempo de duración de los ejercicios y actividades realizados fue adecuado” y “adquiriste conocimientos, habilidades, destrezas, conceptos y estrategias relevantes durante el desarrollo del taller”.

El 87.5% de las evaluadas estuvo totalmente de acuerdo en considerar que el taller aportó conocimientos relevantes y útiles que pueden ser aplicados en su desempeño diario, versus un 12.5% que estuvo muy de acuerdo con la idea.

Las participantes coincidieron en estar totalmente de acuerdo en un 100% en las frases “hubo relación entre los objetivos del taller y los temas tratados”, “los materiales y recursos proporcionados fueron apropiados para el desarrollo de las actividades”, “las actividades fueron pertinentes y útiles” y “la facilitadora demostró conocimientos y preparación teórico-práctica”.

### **Segunda Sesión: Dimensión Productividad, subdimensión Eficacia.**

#### **Objetivos y estrategias.**

El objetivo general de la sesión fue “*cultivar la eficacia en las relaciones persona-grupo, como un elemento para mejorar la cohesión grupal*”; el cual se considera cumplido mediante evidencia estadística que puede observarse en el apartado sobre Efectos del Programa de Intervención. Sin embargo es importante destacar que aún cuando la planificación de la segunda sesión del programa de intervención tal como estaba pautada inicialmente se debió modificar por la dinámica del día; se logró integrar las experiencias grupales con los contenidos que se esperaban alcanzar con cada estrategia implementada. En

esta sesión se presentaron algunas limitaciones que demoraron el inicio de la sesión pero pese al retraso en la llegada de algunas participantes se pudo contar con el 100% de asistencia.

Una vez que la facilitadora agradeció la presencia de cada participante y dio la introducción al tema que sería manejado en la sesión, recordó las normas de funcionamiento construidas en la sesión previa y procedió a iniciar a la primera actividad.

#### *Estrategia de Inicio “Soplando el Globo”*

Objetivo específico: Movilizar la energía mediante actividades cooperativas, para dar inicio a la sesión.

En esta actividad la facilitadora le solicitó a las participantes que se colocaran muy juntas con las manos en la espalda de cada una. Luego lanzó un globo sobre las participantes y todas debían soplar para impedir que éste se cayera al suelo, pues durante cinco (5) minutos había que mantenerlo en el aire mientras se trasladaban por la zona de trabajo. Al terminar las participantes comentaron las diferencias que notaron en el clima al inicio y al finalizar la actividad y la sensación de la energía del grupo; observándose ciertas conductas cooperativas, buen humor, risas y distensión.

#### *Estrategia de Pretest “Una Torre Alta, Firme y Segura”*

Objetivo específico: Mostrar las potencialidades del grupo para alcanzar sus objetivos eficazmente.

Con la aplicación de esta estrategia se pudo medir la condición inicial de la subdimensión eficacia tal como se evidencia en el apartado sobre Efectos del Programa de Intervención. Para realizar la actividad, la facilitadora solicitó a las integrantes del grupo que

construyeran "una torre alta, firme y hermosa" con los materiales que les fueron entregados. La única condición señalada, era que la torre se sostuviera sobre su propia base y fuese lo suficientemente firme como para poder aguantar una regla metálica sin caerse. Al finalizar las instrucciones las participantes se pusieron a trabajar conjuntamente aunque (P4) tomó el liderazgo de la actividad mientras (P6) relataba al resto de las integrantes las razones de hacerlo según sus indicaciones. Durante el procesamiento, las participantes comentaron cómo fue su proceso de organización, cooperación e interacción grupal a la luz de la sesión anterior destacando que Vb (P3) "todas vimos que ella tenía una idea y empezamos a trabajar para ayudarla y no fracasar", Vb (P4) "todo el mundo metió mano para armarlo, tratamos de organizarnos, unas pegaban, otras doblaban y el trabajo fluye mientras haya cohesión, comunicación y un orden que seguir para sacar el trabajo. Aquí no hubo subgrupos sino que todas trabajamos", Vb (P6) "definitivamente yo considero que es más favorable el trabajo en equipo, para lograr cualquier objetivo es importante la integración, de esa manera el resultado va a ser bueno y vamos a tener un producto final con éxito. Para mí es importante el no ser egoísta y no querer ser protagonista siempre", Vb (P8) "yo también pienso que si uno trabaja solo el trabajo es malo, no logras el objetivo si se te presenta un problema y no tienes cómo resolverlo, en cambio si trabajas en grupo sale más rápido", Vb (P7) " el proceso de cohesión es vital para nosotras, es de suma importancia porque sin cohesión el trabajo no fluye y se crean los cuellos de botella, entonces es importantísimo el trabajo en equipo y una buena comunicación."

#### *Estrategia de Desarrollo "Máquina Cotufera"*

Objetivo específico: Aceptar la importancia de la eficacia para el desarrollo de relaciones interpersonales cohesionadas.

La facilitadora pidió a las participantes que fabricaran una máquina enorme de hacer cotufas con la sábana y las pelotas entregadas. La idea era levantar y bajar la sábana, creando “olas” agitándola hacia arriba y hacia abajo mientras se iban añadiendo una por una las pelotas. El trabajo de las participantes era mantener durante quince (15) minutos, tantas pelotas como pudiesen “saltando” sobre la sábana, sin que se salieran o cayeran. En este proceso se observó que algunas participantes le repetían las instrucciones a otras, se daban estrategias para mantener las pelotas dentro de la sábana, cooperaban entre ellas; por lo que se generó la sensación de lograr ser exitosas y divertirse a la vez, hasta que (P6) soltó su parte de la sábana, lanzó las pelotas al aire y mencionó “me fastidié de levantar la sábana y cómo no sabía hasta cuándo tenía que hacerlo, boté las pelotas”. Si bien todas se rieron y tomaron la reacción como un juego, hubo verbalizaciones luego que denotaron ciertas incomodidades por la acción realizada, frente a las cuales la facilitadora trabajó para elaborar esos elementos del grupo en el aquí y ahora.

En este sentido vale detenerse y destacar el desempeño de P4 y P6, quienes asumieron el liderazgo en el desarrollo de las actividades, y además tuvieron una participación significativa desde el tipo de rol asumido por cada una de ellas (será explicado en apartados siguientes), sus capacidades de liderazgo sobre el resto de las integrantes del grupo y el efecto de su renuencia a participar efectivamente en las actividades planificadas sobre eficacia. De hecho las expresiones relacionadas con la coordinación de esfuerzos a través del diseño de estrategias orientadas a resolver las siguientes tareas, luego se vieron más centradas en el resto de participantes debido a que el grupo prefirió no dejarse guiar por las líderes en las actividades que requerían de este tipo de habilidades.

*Estrategia de Desarrollo “Ideas para Ayudar”*

Objetivo específico: Practicar elementos que influyen en las tareas eficaces.

Luego de que cada participante se colocara con cinta adhesiva, la lista de actividades que necesitaban ser cubiertas antes de que se acabara el tiempo fijado, empezaron a recibir ayuda de las otras participantes para llenar la lista y cumplir con la actividad. Durante el desarrollo de la actividad se pudo observar como en la actividad pasada, que todas las participantes se involucraron con la actividad, se daban estrategias para agilizar el tiempo, cooperaban entre ellas con buen humor, risas y distensión. En el procesamiento *se dieron cuenta* que el ambiente mientras trataban de ayudarse entre ellas era de cooperación y colaboración; lo que les permitió lograr ‘ser unas ayudantes exitosas’.

*Estrategia de Desarrollo “Receso (Compartir Afectivo)”*:

Objetivo específico: Apreciar la cooperación y la coordinación de esfuerzos como elementos de mejora en la cohesión grupal.

En función a la atención de las necesidades del grupo, se dio espacio para compartir el refrigerio que las participantes compartieron en un espacio de interacción donde conversaron informalmente sobre el desarrollo de la sesión y otros temas. En la actividad se observó disposición, cooperación, cercanía física e interacción positiva en todas las participantes.

*Estrategia de Desarrollo “La Teoría Dice...”*

Objetivo específico: Recibir los contenidos teóricos sobre las relaciones persona-grupo; la cohesión y sus efectos sobre la productividad.

Luego de una breve exposición oral realizada por la facilitadora sobre la cohesión y la productividad, el grupo se unió para comentar sus opiniones sobre su propia experiencia basándose en la teoría comentada. Al finalizar se les solicitó expresar verbalmente las reflexiones y conclusiones a las cuales habían llegado.

Considerando la situación de las integrantes del grupo (que se encontraban participando en el taller durante su último día laboral del año escolar), la facilitadora decidió modificar esta estrategia y sólo generar un espacio de libre comunicación donde todas tuvieran la posibilidad de expresar en una lluvia de ideas guiada, sus apreciaciones sobre cohesión, productividad, eficacia, objetivos grupales, cooperación y la propia experiencia del grupo durante las dos sesiones en las cuales habían estado participando. Durante el desarrollo de la actividad las participantes comentaron cómo son las relaciones interpersonales entre ellas y cómo afectan la efectividad de su grupo, reconociendo aciertos en este proceso por la calidad de trabajo individual y la disposición a ayudarse que han tenido unas con las otras.

#### *Estrategia de Desarrollo “Sobreviviendo en el Desierto”*

Objetivo específico: Estimar la importancia de la eficacia en la realización de trabajos colectivos que pueden favorecer la cohesión.

La estrategia consistía en resolver grupalmente el problema de cómo sobrevivir en el desierto con una serie de artículos seleccionados de una lista según su importancia para la supervivencia. Durante el procesamiento, las participantes comentaron cómo fue su proceso de cooperación e interacción grupal y cómo éstas pueden influir en sus relaciones; destacando que Vb (P5) “no hubo subgrupos sino que todas trabajamos juntas para tomar una decisión

por votación”, Vb (P2) “*ya nos dimos cuenta que si uno trabaja solo no logras el objetivo y aquí tomamos una decisión rápida porque lo hicimos entre todas*”.

#### *Estrategia Postest “El Castillo”*

Objetivo específico: Demostrar las potencialidades del grupo para alcanzar sus objetivos eficazmente.

La aplicación de esta estrategia permitió medir la condición de la subdimensión eficacia y evaluar el efecto de la intervención. Para el desarrollo de la actividad construyeron ‘un castillo de papel en no más de veinte (20) minutos’, sin tener mayores especificaciones salvo que el castillo debía sostenerse sobre su propia base y ser lo suficientemente firme como para poder aguantar una regla metálica sin caerse.

En el procesamiento, las participantes comentaron cómo fue su proceso de organización, ayuda y cooperación para lograr el objetivo; destacando verbalmente un incremento de las acciones cooperativas, expresiones verbales de coordinación de esfuerzos y optimización de los recursos (materiales). Sin embargo en los indicadores conductuales (disposición de los miembros para cooperar, coordinación de esfuerzos, subdivisión de las actividades grupales y diseño de estrategias para la elaboración de la tarea) se manifestó un descenso durante la actividad, tal como puede apreciarse en el apartado sobre Efectos del Programa de Intervención. Nuevamente se observó el liderazgo de (P4) y (P6) para asumir las riendas del grupo e indicarles cómo se realizaría el castillo para tener mejor soporte.

Tal como había sucedido en las actividades previas, el desempeño de estas participantes se caracterizó por el tipo de liderazgo que asumieron en el desarrollo de esta actividad sobre el resto de las integrantes del grupo, y que además, marcó significativamente

las fases de pretest y postest, por la clase de rol asumido por cada una de ellas y el efecto de su renuencia a participar efectivamente en las actividades planificadas; una vez que ‘perdieron’ la influencia sobre el grupo, cuando el resto de sus integrantes no estuvieron de acuerdo con sus aportes y la forma de llevar adelante la tarea.

Por ello el procesamiento estuvo orientado a generar *conciencia* sobre la *responsabilidad* y potencialidades del grupo para alcanzar sus objetivos eficazmente, destacando su marcada orientación hacia el logro de las tareas más que hacia lo socio-afectivo motivado a la etapa en la que se encuentran como grupo, mencionando el hecho que la tarea no fue lograda. Frente a la confrontación realizada por la facilitadora hacia el grupo, la participante (P8) manifestó que Vb “en esta actividad estuvimos más serenas, no estuvimos ansiosas”, (P2) comentó Vb “se escucharon las opiniones y se trabajó con eso aunque estuvimos más calladas”, (P6) Vb “yo no escuché tantas conversaciones” a lo que (P3) respondió Vb “en verdad no hubo mucha conversación porque esta vez...” (fue interrumpida por P6) no opinaron casi todas porque era que estábamos trabajando, ya a lo que íbamos. (P4) fue la primera que dijo cómo hacer la base y yo no le entendía y fue cuando dijimos que así no podía ser la base. Pero sí opinamos pero más calmadas no estábamos todas como expectantes sino que ya sabíamos todas lo que teníamos que hacer”. Ante la pregunta de la facilitadora sobre ‘¿Qué diferencia observaron con la actividad de la construcción de la torre?’, (P2) respondió Vb “como ya teníamos la experiencia del primer castillo, sabíamos cómo íbamos a hacer y ya teníamos esa parte clara, las tareas ya estaban divididas y sabíamos qué iba a hacer cada una.” Cuando la facilitadora preguntó ¿de qué se dieron cuenta sobre la interacción, la comunicación, la cohesión y la productividad? (P4) mencionó Vb “la interacción estuvo bien, de pronto no conversamos mucho pero participamos”, (P6) comentó

Vb “no se dio lo que se pidió, a mí no me gusta lo que hicimos. Siento que fuimos más eficaces para un tipo de actividades y para otras no” y (P7) acompañó esa afirmación Vb “a mí me hubiese gustado una torre más alta, fíjate que sobraron materiales pero igual el trabajo salió” a lo que (P4) replicó Vb “no es hacer algo por hacer una mamarrachada, tal vez si hubiésemos tenido las bases sólidas como yo pensaba en el tiempo que teníamos hubiésemos logrado otra cosa” y reflejó (P8) Vb “pienso que aunque la torre se hubiese caído nos queda la parte de que todas colaboramos, si se nos cayó se cayó pero por lo menos nos escuchamos, pienso que lo más importante es eso, que nos estamos escuchando, nos estamos apoyando.”

Todas estas verbalizaciones pudiesen estar eventualmente asociadas con la repercusión negativa que se obtuvo luego en los indicadores *subdivisión de las actividades grupales* y el *diseño de estrategias para la elaboración de la tarea*. Esto hace posible, entonces entender que las expresiones relacionadas con la coordinación de esfuerzos a través del diseño de estrategias orientadas a resolver tareas se vieron centradas más en el resto de participantes, generando menos presencia de estos indicadores debido a que el grupo prefirió no dejarse guiar por las líderes; posiblemente por la etapa en la cual se encuentra el grupo, aquella fase en la que sus miembros aún no se consideran parte de él, pues aún están construyendo su propio sentido de pertenencia.

#### *Estrategia de Cierre “Afirmaciones Reflexivas”*

Objetivo específico: Valorar lo vivenciado en el taller desde lo cognitivo y lo afectivo.

Para cerrar la sesión, la facilitadora invitó al grupo a pasarse un dado con expresiones escritas del tipo "lo que más me gustó del taller", "el momento más memorable", "lo principal

que aprendí", "la información más sorprendente", "información aún confusa", "mi mayor descubrimiento durante la sesión" frente a las cuales se les estimulaba a leer y comentar la afirmación que saliera una vez lanzado. Algunas de las manifestaciones dadas por las participantes fueron "compartimos y hubo bastante equilibrio", "lo que más me gustó es el aprendizaje que me llevo, es no ir en función de la tarea final sin detenernos en que somos capital humano", "durante todo el taller tuvimos una lucha contra el tiempo y la experiencia fue bonita porque es lo que nos pasa en la vida cotidiana y tenemos que aprender a darle tiempo a todo, de escucharnos más pues nos fortalece como equipo", "me llamó la atención y me llevó a reflexionar lo que sucedió en el taller de estar atento a las necesidades del otro, no hacerse el indiferente y hacer cualquier cosa para ayudar a la otra persona. Estar dispuesto a cooperar y tener la mejor actitud para que lo que queremos se logre bien", "vi que trabajamos más en grupo, nos oímos y siento que nos escuchamos y es una manera de demostrar que sí podemos hacerlo de esa manera", "me llevo como aprendizaje la importancia de lo que vimos en la primera sesión de mirar, escuchar y reconocer al otro con disposición, buena actitud y risa", "me gustó mucho que todas trabajamos como equipo, me sentí súper integrada, trabajamos rico, disfrutamos, nos reímos", "quisiera que esto lo hiciéramos más seguido no solo porque estamos en un taller contigo sino porque nos hace falta, darnos este espacio y dedicarnos un poquito más a este tipo de actividades y es importante conservar esto que nos ayude y nos haga reflexionar sobre nosotras mismas y es algo que debemos llevarnos a nuestras casas. Fíjate que hubo muchos momentos de silencio y es porque cada una estaba pensando en su experiencia", "mi mayor descubrimiento es que nos falta comunicación e integrarnos como personas más que como compañeras de trabajo y nos falta un espacio fuera de la escuela para integrarnos más", "falta muchísima cohesión, tenemos mucho que trabajar

pero sé que si cada una de nosotras reflexionamos, lo pensamos y concientizamos las cosas que tu nos facilitaste con estas actividades lo lograremos.”

*Estrategia de Cierre “Feedback”:*

Objetivo específico: Evaluar el desempeño de la facilitadora durante la sesión.

La sesión culminó con el agradecimiento de la facilitadora a todo el grupo por su participación y disposición para trabajar durante las actividades planificadas. Nuevamente se proporcionaron cuestionarios correspondientes a la evaluación de la segunda sesión del taller. El instrumento contaba con ocho (8) preguntas con cinco (5) opciones de respuestas previamente establecidas en una escala de Likert, ordenadas desde “Totalmente de Acuerdo”, “Muy de Acuerdo”, “De Acuerdo”, “En Desacuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo”. El cuestionario finaliza con una pregunta abierta en las que los participantes pudieron anotar “comentarios y observaciones adicionales del taller” (Ver anexos).

En ellos, se recogieron comentarios como “nos has brindado una útil e importante información”, “agradecida por compartir conocimientos, dinámicas y estrategias que me servirán para poner en práctica en mi vida personal y profesional”, “deberíamos aplicar este tipo de talleres con mayor frecuencia”, “me gustó mucho el taller en general, fue de gran aprendizaje”, “el taller fue dinámico, brindó momentos de risa, reflexión y aprendizaje para la integración efectiva”, “encantada con el taller, ojalá este tipo de actividades se hicieran más seguido para fortalecer la poca comunicación efectiva y sincera”; de lo que se puede interpretar que el taller tuvo alta valoración por parte de las participantes, logrando cumplir con los objetivos planteados.

Viendo lo sucedido en esta segunda sesión se aprecian dos elementos característicos: aunque se mantuvo la disposición al trabajo de las participantes evidenciada en la primera reunión y en sus verbalizaciones podían verse los elementos sobre comunicación y cohesión trabajados previamente, también aparecieron roles de liderazgo que impactaron significativamente en el desarrollo de las actividades planificadas para la segunda parte del taller y en la participación de algunas asistentes; como podrá analizarse en los siguientes apartados. No obstante, fue posible cumplir con los objetivos (generales y específicos) pautados para la sesión.

Al revisar la tabla 11, se observa que las frecuencias de respuesta de las participantes al cuestionario correspondiente a la fase de *feedback* fueron:

**Tabla 11.**  
*Resultados de la evaluación de la segunda sesión del taller realizada por las participantes.*

	TOTALMENTE DE ACUERDO		MUY DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	Frec.	%	Frec.	%	
El taller cumplió tus expectativas.	8	100								
Hubo relación entre los objetivos del taller y los temas tratados.	7	87.5	1	12.5						
Los materiales y recursos proporcionados fueron apropiados para el desarrollo de las actividades.	6	75	2	25						
Las actividades fueron pertinentes y útiles.	7	87.5	1	12.5						
El taller aportó conocimientos relevantes y útiles que pueden ser aplicados en tu desempeño diario.	8	100								
La facilitadora demostró conocimientos y preparación teórico-práctica.	8	100								
El tiempo de duración de los ejercicios y actividades realizados fue adecuado.	1	12.5	3	37.5	2	25	2	25		
Adquiriste conocimientos, habilidades, destrezas, conceptos y estrategias relevantes durante el desarrollo del taller.	6	75	2	25						

De estos resultados destacan que el planteamiento “el tiempo de duración de los ejercicios y actividades realizados fue adecuado” tuvo una variabilidad marcada en las respuestas de las participantes, pues el 12.5% estuvo totalmente de acuerdo, 37.5% consideró estar muy de acuerdo, el 25% de acuerdo y otro 25% en desacuerdo.

Ante las afirmaciones “adquiriste conocimientos, habilidades, destrezas, conceptos y estrategias relevantes durante el desarrollo del taller” y “los materiales y recursos proporcionados fueron apropiados para el desarrollo de las actividades”, el 75% de las participantes manifestó estar totalmente de acuerdo y el 25% restante estuvo muy de acuerdo.

En cuanto a los planteamientos “hubo relación entre los objetivos del taller y los temas tratados” y “las actividades fueron pertinentes y útiles”, el 87.5% de las evaluadas estuvo totalmente de acuerdo, versus un 12.5% que estuvo muy de acuerdo con la idea.

Las participantes coincidieron en estar totalmente de acuerdo en un 100% en las frases “el taller cumplió sus expectativas”, “el taller aportó conocimientos relevantes y útiles que pueden ser aplicados en su desempeño diario” y “la facilitadora demostró conocimientos y preparación teórico-práctica”.

### **Estrategias.**

Las estrategias aplicadas durante el programa de intervención respondieron a los objetivos planteados, por lo que se puede afirmar que fueron pertinentes a las necesidades del grupo, estuvieron adecuadas a los participantes y al momento del grupo.

En este sentido, se certifica el logro del objetivo general, el cual estaba orientado a *“que las participantes asociaran la comunicación y la eficacia en las relaciones persona-grupo, como elementos de importancia para mejorar la cohesión grupal”*, mediante

evidencia estadística que puede observarse en el apartado sobre Efectos del Programa de Intervención. Sin embargo es importante destacar que aún cuando el cumplimiento exacto del programa de intervención tal como estaba pautado inicialmente no se logró en su totalidad toda vez que debió modificarse la planificación de la primera sesión por la dinámica laboral de algunas participantes, motivando el rediseño de las actividades grupales planificadas para esa sesión en función de las necesidades del grupo; se lograron integrar sus experiencias grupales con los contenidos que se esperaban alcanzar con cada estrategia implementada.

### **Recursos.**

Al analizar el desarrollo de la sesión de trabajo se considera que la información y el material de apoyo suministrado, permitieron alcanzar los objetivos propuestos en las respectivas actividades, al ser adecuados a las características de las participantes. En cuanto al tiempo programado para cada estrategia, se considera conveniente para el logro de los correspondientes objetivos, considerando que el tiempo total del programa de intervención fue ajustado para alcanzar los objetivos propuestos en virtud de las necesidades de dos participantes, como se mencionó anteriormente. También el espacio físico fue apropiado para la cantidad de participantes y las estrategias utilizadas, aunque se presentaron eventualidades como ruidos de timbre escolar, interrupciones de personas ajenas a la sesión y temperaturas desagradables; que si bien no interfirieron con el desarrollo de la sesiones, valen ser mencionadas como variables presentes.

### **Desarrollo de las sesiones. El Proceso del Grupo.**

La participación y el compromiso de las asistentes fueron espontáneos, responsables y estuvieron dentro de lo esperado para el momento de la sesión; pudiendo evidenciarse en la disposición de las integrantes a intervenir en las tareas asignadas y compartir sus aportes y propias vivencias al grupo. Además resulta interesante recalcar que tres participantes en particular (P1, P2 y P7) tuvieron pocas intervenciones (explicado luego por ellas mismas como resultado de sus “características de personalidad”) y que también coincide con los roles asumidos durante la sesión, como puede verse en la Tabla 12.

Gil y Alcover (1999), plantean necesario estudiar la estructura de roles para analizar los procesos en los grupos, la cual se establece por las relaciones dinámicas e interacciones entre los miembros (p. 195). Sabiendo que se espera que los participantes de los grupos lleven a cabo determinados roles, papeles o funciones en el grupo, Shaw (1979) considera que un rol es “el conjunto de conductas esperadas, que se vinculan con una determinada posición en el grupo, constituye el rol social o, simplemente, el rol del ocupante de dicha posición” (p. 272).

En ese sentido, en los roles observados en el grupo, destacan la aparición en los *Roles de Tarea* los de coordinador (muestra la relevancia de cada problema y su relación con el tema general que se discutía), estimulador (estimula al grupo para que continúe trabajando cuando la discusión se debilita) y elaborador (da información adicional – ejemplos, sugerencias – sobre afirmaciones dadas por otros); en los *Roles Socioemocionales* los de animador (recompensa a los otros con concordancia, entusiasmo y elogios) y seguidor (acepta las ideas ofrecidas por los otros y funciona como una audiencia para el grupo); y en cuanto a los *Roles Individuales* se presentaron el de agresor (expresa desaprobación de actos, ideas,

sentimientos de los otros; ataca al grupo), dominador (reclama autoridad o superioridad; manipulador) y el buscador de ayuda (expresa inseguridad, confusión y auto-desaprobación).

**Tabla 12.**

***Roles Observados en el Grupo intervenido durante las sesiones del taller. (Benne & Sheats, 1948, c.p. Hansen, Warner, y Smith, 1981).***

ROLES / PARTICIPANTES		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
<b>ROLES DE TAREA</b> (Relacionados directamente con la tarea y dirigidos explícitamente a la consecución de metas colectivas, su propósito es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo en relación a la tarea que se va a realizar)	Coordinador				<b>x</b>		<b>x</b>		
	Estimulador			<b>x</b>	<b>x</b>				
	Elaborador			<b>x</b>		<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
<b>ROLES SOCIOEMOCIONALES</b> (Cuya finalidad es la estructuración de actitudes y orientaciones centradas en el grupo o el mantenimiento y perpetuación de este tipo de conducta)	Animador			<b>x</b>	<b>x</b>				
	Seguidor	<b>x</b>	<b>x</b>					<b>x</b>	<b>x</b>
<b>ROLES INDIVIDUALES</b> (Dirigidos a la satisfacción de necesidades personales prácticamente irrelevantes para la tarea grupal o incluso negativas para el mantenimiento de la cohesión del grupo)	Agresor						<b>x</b>		
	Dominador						<b>x</b>		
	Buscador de Ayuda	<b>x</b>	<b>x</b>					<b>x</b>	<b>x</b>

Como puede observarse, en los roles desempeñados por las participantes durante las sesiones predominaron *Roles de Tarea* y *Roles Individuales*, lo que correlaciona con el hecho de que sus intervenciones estuvieron más orientadas hacia el logro de los objetivos de la primera sesión del programa sobre lo socio-afectivo Vb (P5) “lo que se percibe es que

tenemos una dificultad para ponerse de acuerdo, porque cada quien tiene una personalidad bien marcada y tratamos de ver cómo lo íbamos a hacer, pero con todo y eso se logró el objetivo”, Vb (P6) “el equipo de trabajo es excelente, todas hacen su mayor esfuerzo, con su mayor empeño y tratan de que las cosas salgan bien.”

### **Habilidades de la facilitadora.**

Al valorar los resultados del programa de intervención se observa el esfuerzo llevado a cabo por la facilitadora para monitorear cuidadosamente su aplicación de acuerdo a la planificación y a las necesidades que se iban presentando en el grupo a medida que las sesiones se desarrollaban, lo que sustenta los cambios inesperados de las estrategias pautadas inicialmente. Durante la fase de planificación, las actividades seleccionadas fueron validadas por expertas en Dinámicas de Grupo, quienes recomendaron organizar con lógica el contenido programático para ser aplicado y procesado bajo el enfoque gestáltico, condición a la que se le atribuye el hecho de que el grupo haya respondido positivamente a las estrategias implementadas de acuerdo al avance de cada situación.

Haciendo entonces una revisión retrospectiva, la facilitadora califica su desempeño en términos cualitativos como ‘bueno’, ya que puso en práctica habilidades del facilitador, haciendo un uso adecuado del inicio, desarrollo y cierre de cada sesión. Se preocupó por escuchar activamente, restituir captando la esencia de lo dicho con diferentes palabras a fin de ampliar o clarificar el significado, preguntar para estimular la acción y el pensamiento, clarificar las ideas aportadas por las participantes y modelar mostrando conductas deseables que pudiesen practicar las integrantes del grupo. También reflejó sentimientos y procesó los

resultados usando preguntas que estimulaban en las asistentes la reflexión de sus sentimientos y acciones, confrontando y ofreciendo refuerzo positivo.

Así mismo en este ejercicio auto reflexivo, la facilitadora reconoce oportunidades de mejora en su desempeño durante la intervención, como disminuir el uso excesivo de muletillas (“ehhh”, “ok”) que restan distinción a sus interacciones orales. Específicamente reconoce haberse dado cuenta durante la facilitación que obvió la solicitud de chequeo de instrucciones en algunas actividades, procesar con mayor precisión desde el enfoque gestáltico por la premura del tiempo y en algunas intervenciones tuvo la tendencia a acelerar el proceso por la misma razón. Particularmente considera que la labor de un facilitador es delicada y como tal, debe ser conducida con mucho profesionalismo y ética, atendiendo a los procesos individuales y grupales que se van presentando durante las sesiones de facilitación.

### **Fase del grupo de acuerdo a Gene Stanford.**

Hasta ahora las características que marcaron el desarrollo de las sesiones, dan cuenta de lo descrito en la teoría sobre las etapas iniciales de los grupos y que no difiere de lo observado en este grupo de análisis en particular. Sus integrantes estuvieron centradas en la tarea y sus relaciones fueron de dependencia con el líder, de cooperación, de ‘empatía’ para lograr metas y pasividad para exponer situaciones personales de carácter afectivo.

Tal como se mencionó en apartados previos, el grupo intervenido se encuentra según Stanford (1981) en las etapas preliminares, específicamente oscilando entre las etapas 1 y 2 correspondiente al principio, desarrollo y formulación de pautas, ya que “constituye aún un agregado compuesto de muchos individuos diferentes con poca comunicación a un nivel personal, el patrón de interacción es irregular y tentativo, se hacen parejas o subgrupos, la

comunicación se enfoca a la tarea manteniéndose centrada en la situación y hay poca apertura individual” (p.12).

Este autor propone una gráfica (ver figura 2) para ilustrar las diferentes etapas por las que atraviesa un grupo a lo largo del tiempo en que convive. Su gráfica resulta interesante ya que marca cómo se espera sea el comportamiento del grupo con respecto a la productividad a lo largo del tiempo, dependiendo de la etapa que el mismo este viviendo (Cazares, 1998):



Figura 2. Etapas de Desarrollo de Grupo, según el Modelo de Gene Stanford.

Fuente: Stanford, (1982, c.p. Cazares, 1998. p. 34)

En palabras de Stanford (1981), las integrantes del grupo intervenido “se preguntan cómo se adaptan a las demás y cómo serán aceptadas. Aún son un agregado que no ha tenido la oportunidad de formar una estructura social o pautas para interacción; existiendo una fuerte necesidad de establecer una comunicación satisfactoria y habilidades de interacción personal. Precisan conocerse unas a otras y ‘encontrar su lugar’” (p. 22); características

correspondientes a la *etapa 1 o del principio*. Vale también acotar que éstas se soslayan con lo mencionado previamente sobre los rasgos de la *etapa 2 o de formulación de normas*: “aún constituyen un agregado compuesto de muchos individuos diferentes con poca comunicación a un nivel personal y poco comprometidos, apenas comenzando a sentir su identidad” (p. 12). Al ser un grupo que aún se está desplazando en sus etapas iniciales, es lógico encontrar que se haya centrado en la tarea y que sus relaciones sean de dependencia con el líder y de una aparente cooperación para lograr metas.

### **Efectos del Programa de Intervención.**

#### **Presentación de los resultados.**

Para facilitar el análisis de las mediciones de los indicadores de cambio considerados para cada dimensión y subdimensión contemplada en la intervención, se presentan los datos recabados a través de tablas y figuras que muestran a cada participante identificada numéricamente, las frecuencia obtenidas en sus desempeños por indicadores en las fases de pretest y posttest (por dimensión y subdimensión), las diferencias obtenidas entre cada fase y la distribución de los datos globales de cada indicador. Esto permite hacer una descripción cuantitativa más detallada del comportamiento de los resultados obtenidos.

Los datos conseguidos luego de la aplicación del taller se muestran en las tablas y figuras siguientes, en las cuales se muestran los indicadores de cambio que miden la variable *Cohesión*, en cada una de sus dimensiones de interacción y productividad y sus subdimensiones de comunicación y eficacia específicamente.

Dimensión Interacción / Subdimensión Comunicación. Indicadores de Cambio .

- Mirada orientada hacia su interlocutor: Las participantes mantienen contacto visual cara a cara de manera frecuente con su interlocutor, durante todas sus intervenciones realizando contacto ocular directo, cara a cara, durante su interacción, manteniendo la vista entre ellas cada vez que hablan.
- Proximidad física entre las integrantes del grupo: Los miembros del grupo manifiestan comportamientos que admiten contacto físico entre ellas como mantener cercanía física con su compañera, comparten espacio físico entre ellas, permiten contacto físico entre ellas, entre otros.
- El contenido de la interacción posee una orientación positiva: Las integrantes son colaboradoras entre sí, amistosas, se elogian mutuamente de manera franca e inmediata y se alientan cuando interactúan con verbalizaciones como “me alegra que hayas...”, “me pareció positivo que...”, “animo a mi compañera a...”, “te deseo que...”, entre otras.
- Uso del pronombre personal en primera persona plural (“nosotras”): Las integrantes del grupo verbalizan con frecuencia el pronombre personal en primera persona plural (“nosotras”) cuando se refieren a sí mismas en la ejecución de actividades grupales, “nosotras decidimos hacer...”, “nos dimos cuenta que...”, entre otras.

En la tabla 13 se observan las frecuencias, variaciones pretest - postest y porcentajes de variación individuales y grupales obtenidas en los indicadores correspondientes a la dimensión *Interacción, Subdimensión Comunicación*.

**Tabla 13.**  
**Estadísticos Dimensión Interacción / Subdimensión Comunicación.**

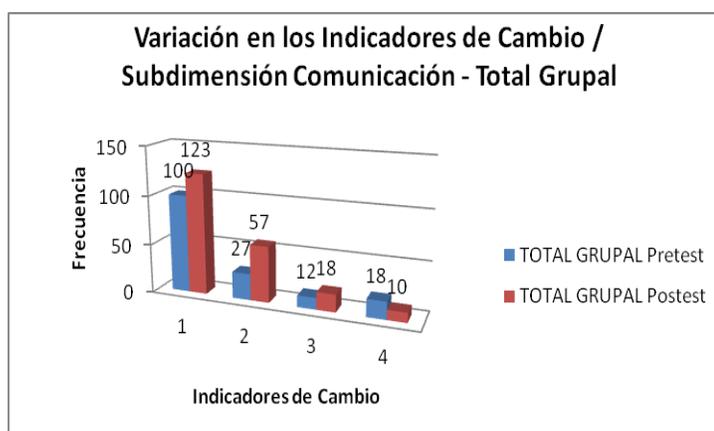
		DIMENSIÓN INTERACCIÓN / SUBDIMENSIÓN COMUNICACIÓN											
		INDICADORES DE CAMBIO											
PARTICIPANTES	MEDICIÓN	Mirada orientada hacia su interlocutor: Las participantes mantienen contacto visual cara a cara de manera frecuente con su interlocutor, durante todas sus intervenciones realizando contacto ocular directo, cara a cara, durante su interacción, manteniendo la vista entre ellas cada vez que hablan.			Proximidad física entre las integrantes del grupo: Los miembros del grupo manifiestan comportamientos de contacto físico como mantener cercanía física con su compañera, comparten espacio físico entre ellas, permitir contacto físico entre ellas, entre otros.			El contenido de la interacción posee una orientación positiva: Las integrantes son colaboradoras entre sí, amistosas, se elogian mutuamente de manera franca e inmediata y se alientan cuando interactúan con verbalizaciones como “me alegra que hayas...”, “me pareció positivo que...”, “ánimo a mi compañera a...”, “te deseo que...”, entre otros.			Uso del pronombre personal en primera persona plural (“nosotras”): Las integrantes del grupo verbalizan con frecuencia el pronombre personal en primera persona plural (“nosotras”) cuando se refieren a sí mismas en la ejecución de actividades grupales, “nosotras decidimos hacer...”, “nos dimos cuenta que...”, entre otras.		
		FRECUENCIA	DIF.	%	FRECUENCIA	DIF.	%	FRECUENCIA	DIF.	%	FRECUENCIA	DIF.	%
P1	Pretest	9	4	31	0	2	100	0	0	0	0	0	0
	Postest	13			2			0			0		
P2	Pretest	11	1	8	3	5	63	0	0	0	0	0	0
	Postest	12			8			0			0		
P3	Pretest	14	0	0	0	7	100	0	2	100	0	0	0
	Postest	14			7			2			0		
P4	Pretest	13	6	32	9	2	18	7	-4	-57	10	-6	-60
	Postest	19			11			3			4		
P5	Pretest	11	0	0	0	6	100	0	2	100	3	0	0
	Postest	11			6			2			3		
P6	Pretest	16	2	11	5	6	55	5	1	17	2	-2	-100
	Postest	18			11			6			0		
P7	Pretest	11	3	21	2	-2	-100	0	2	100	0	0	0
	Postest	14			0			2			0		
P8	Pretest	15	7	32	8	4	33	0	3	100	3	0	0
	Postest	22			12			3			3		
TOTAL GRUPAL	Pretest	100	23	19	27	30	53	12	6	33	18	-8	-44
	Postest	123			57			18			10		

Como puede apreciarse en una revisión general, los indicadores “mirada orientada hacia su interlocutor”, “proximidad física entre las integrantes del grupo” y “el contenido de la interacción posee una orientación positiva”, son aquellos que obtuvieron mayores cambios, en contraposición al indicador “uso del pronombre personal en primera persona plural (“nosotras”)” que inclusive decreció, posiblemente como resultado de la fase vital que atraviesa el grupo para el momento de la medición y que será comentado con mayor detalle en el apartado sobre discusión y análisis de los resultados.

En un análisis parcializado por indicador, estos datos permiten concluir más específicamente que el primero de ellos (mirada orientada hacia su interlocutor) estuvo presente en el 75% las participantes en ambas fases, con excepción de P2 y P5 que reportaron ausencia. En el indicador No.2 (proximidad física entre las integrantes del grupo), se observó un incremento de frecuencia salvando algunas excepciones (P1, P3 y P5); por lo que también puede decirse que tuvo manifestación significativa en el grupo. Así mismo, el indicador No.3 (el contenido de la interacción posee una orientación positiva) pudo evidenciarse en el 75% de las participantes (P3, P4, P5, P6, P7 y P8), con excepción de P1 y P2 que no reportaron su presencia. En cuanto al indicador No.4 (uso del pronombre personal en primera persona plural (“nosotras”)) representa un caso particular, pues revierte la tendencia y no aparece en el 75% de las participantes en ninguna de las dos mediciones realizadas. Y aquellas en las que tuvo presencia en el pretest (P4 y P6), no lo reflejaron en el postest.

En estas tendencias reflejadas en los resultados grupales, puede observarse que el indicador No.1 se incrementó en 23 puntos, equivalentes a un 19% de variación entre el pretest y el postest. También el indicador No.2, se acrecentó en 30 puntos con respecto a las mediciones realizadas, representando un 53% de cambio. Por otra parte, el indicador No.3

varió 6 puntos equivalentes a un 33%; mientras que el indicador No.4 decreció en 8 puntos correspondientes a un -44%. Gráficamente estos resultados pueden ser apreciados en la Figura 3.



*Figura 3.* Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. Total Grupal

En los resultados individuales se evidencia una tendencia similar. Para el caso de P1 puede observarse que el indicador No.1 (mirada orientada hacia su interlocutor), se incrementó en 4 puntos de frecuencia, equivalentes a un 31% de variación entre el pretest y el posttest. También el indicador No.2 (proximidad física entre las integrantes del grupo), se acrecentó en 2 puntos con respecto a la primera medición realizada, representando un 100% de cambio. Mientras que en los indicadores No.3 (el contenido de la interacción posee una orientación positiva) y No.4 (uso del pronombre personal en primera persona plural (“nosotras”) no hubo variación; como puede verse en la Figura 4.

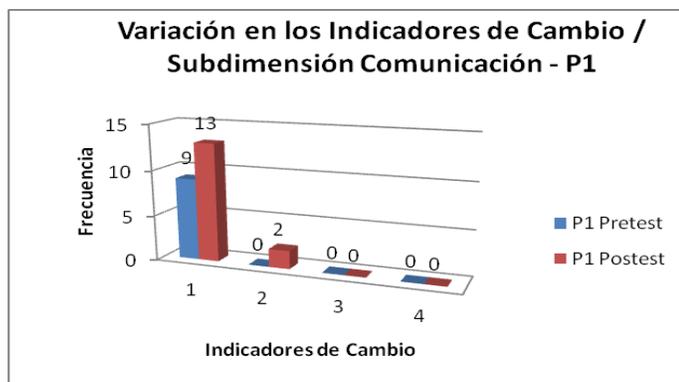


Figura 4. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P1.

Como puede apreciarse en la Figura 5, en el caso de P2 el indicador No.1, se incrementó en 1 punto, equivalente a un 8% de variación entre el pretest y el posttest. También el indicador No.2, se acrecentó en 5 puntos con respecto a la primera medición realizada, representando un 63% de cambio. Mientras que en los indicadores No.3 y No.4 no hubo variación, por no haber presencia de éstos.

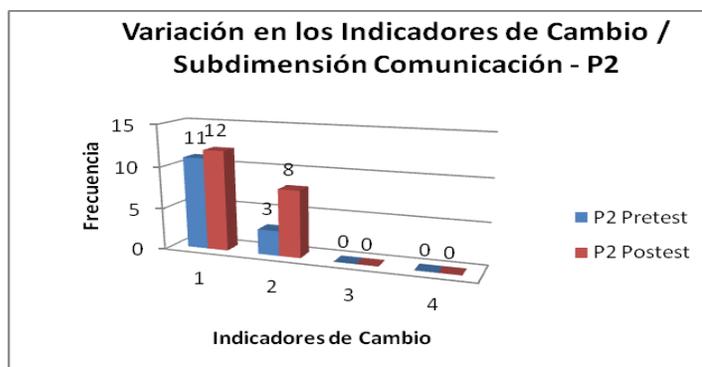


Figura 5. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P2.

La Figura 6, representa el caso de P3 donde el indicador No.1, no tuvo variación entre el pretest y el posttest. El indicador No.2, se acrecentó en 7 puntos con respecto a la primera medición realizada, representando un 100% de cambio, al igual que el indicador No.3 (100% de crecimiento) y en el indicador No.4 no hubo variación, por presentar ausencia.

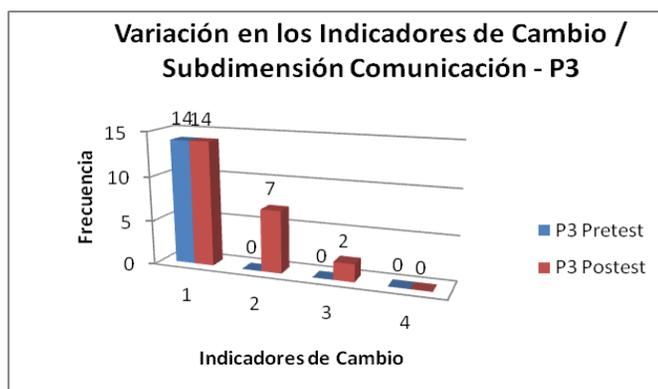


Figura 6. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P3.

En la Figura 7, se evidencia el caso de P4 donde el indicador No.1, creció 6 puntos entre el pretest y el posttest equivalentes a un 32%. El indicador No.2, se acrecentó en 2 puntos con respecto a la primera medición realizada, representando un 18% de cambio. Para los indicadores No.3 y No.4 se observa decrecimiento de -57% y 60% (-4 y -6 puntos respectivamente).

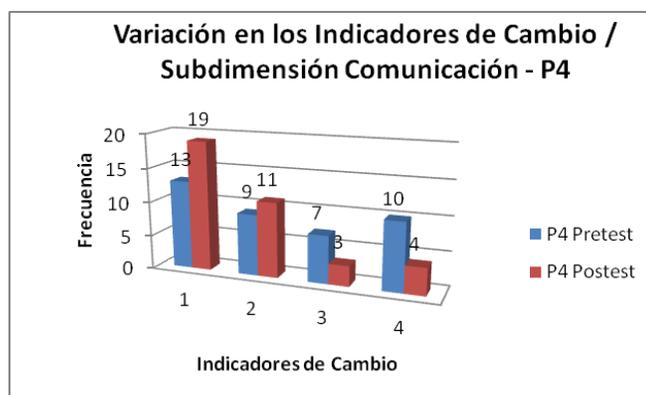


Figura 7. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P4.

Para el caso de P5 puede observarse que el indicador No.1 no presentó variación entre el pretest y el posttest. Los indicadores No.2 y No.3 se acrecentaron con respecto a la primera medición realizada, representando un 100% de cambio (6 y 2 puntos

respectivamente). Mientras que en el indicador No.4 tampoco evidenció variación; como puede apreciarse en la Figura 8.

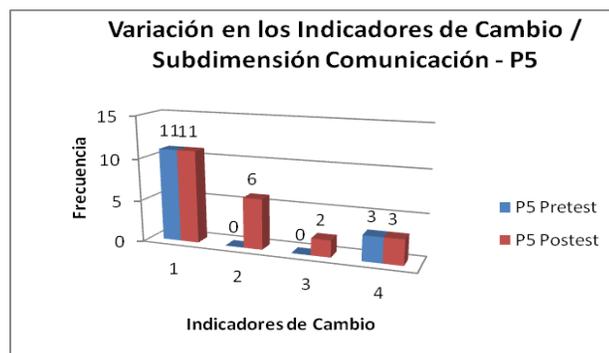


Figura 8. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P5.

Los datos reflejados en la Figura 9, correspondientes a P6 muestran que el indicador No.1 presentó 2 puntos de variación entre el pretest y el postest (11% de crecimiento). Los indicadores No.2 y No.3 se acrecentaron con respecto a la primera medición realizada, representando un 55% y 17% de cambio (4 y 1 puntos respectivamente). Mientras que en el indicador No.4 decreció en -100%.

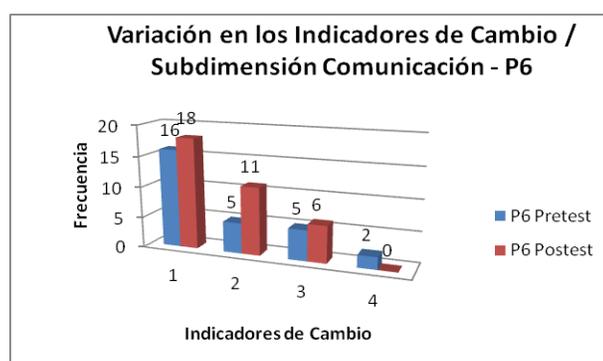


Figura 9. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P6.

La Figura 10, representa el caso de P7 donde el indicador No.1, tuvo una variación de 3 puntos entre el pretest y el postest, representando el 21% de crecimiento. El indicador No.2 decreció en 2 puntos (-100%) con respecto a la primera medición realizada, mientras que el indicador No.3 se acrecentó en 2 puntos (100%) y en el indicador No.4 no tuvo variación, por estar ausente en ambas mediciones.

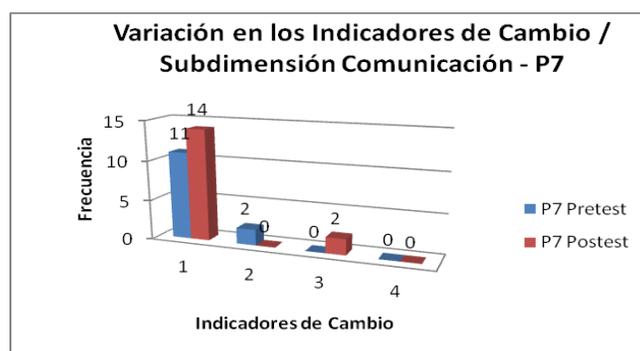


Figura 10. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P7.

Los datos reflejados en la Figura 11, correspondientes a P8 muestran que el indicador No.1 presentó 7 puntos de variación entre el pretest y el postest (32% de crecimiento). El indicador No.2 se acrecentó con respecto a la primera medición realizada en un 33%, el indicador No.3 tuvo un 100% de cambio (3puntos de alza), mientras que en el indicador No.4 no presentó variación.

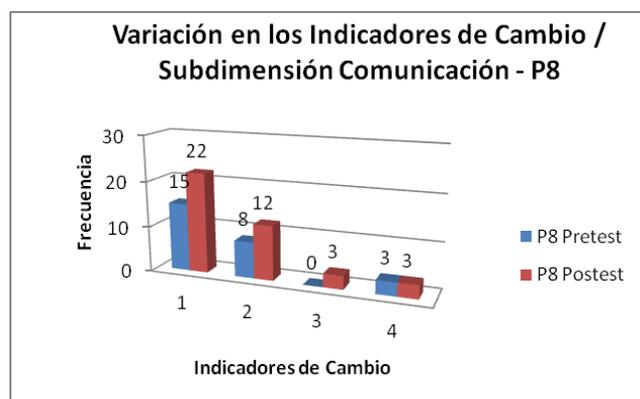


Figura 11. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Comunicación. P8.

Dimensión Productividad / Subdimensión Eficacia. Indicadores de Cambio.

- Disposición de los miembros para cooperar: Entre las integrantes del grupo se acompañan para completar las tareas, ayudándose entre ellas para terminar el trabajo; evidenciado con verbalizaciones como: “¿Necesitas ayuda?”, “¿quieres que te ayude?”, “déjame ayudarte en lo que haces”, “¿cómo puedo ayudarte?”, “si todas colaboramos...”, entre otras.
- Coordinación de esfuerzos: Las integrantes del grupo manifiestan su inclinación para trabajar en común con el fin de alcanzar la meta propuesta, con verbalizaciones como: “Lo que tenemos que hacer es...”; “juntas podemos trabajar en...”, “entre todas podemos hacer...”, “trabajando juntas lograremos/podremos...”, “tenemos que lograr...”, “unidas podemos...”, entre otras.
- Subdivisión de las actividades grupales: Se verbaliza la necesidad de organizar las responsabilidades individuales para realizar la tarea grupal, a través de expresiones como “¿cómo vamos a organizarnos para...?”, “¿Qué les parece si nos dividimos el trabajo de la siguiente manera?”, “yo me puedo encargar de... y tú de...”; “trabaja con... y yo trabajaré con...”, “vamos a distribuirnos el trabajo...”, entre otros.
- Diseño de estrategias para la elaboración de la tarea: Las participantes proponen estrategias para alcanzar la meta, discutiendo y haciendo acuerdos para el diseño de estrategias en la elaboración de la tarea, aportando ideas y diciendo frases como “Podemos resolver la actividad de esta forma...”, “¿qué les parece si lo hacemos así...?”, “sería mejor que hagamos esto...”, “propongo esto...”, “alguien que haga...” entre otras.

**Tabla 14.**  
**Estadísticos Dimensión Productividad / Subdimensión Eficacia.**

		DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD / SUBDIMENSIÓN EFICACIA															
		INDICADORES DE CAMBIO															
PARTICIPANTES	MEDICIÓN	Disposición de los miembros para cooperar: Entre las integrantes del grupo se acompañan para completar las tareas, ayudándose entre ellas para terminar el trabajo; evidenciado con verbalizaciones como: "¿Necesitas ayuda?", "¿quieres que te ayude?; "déjame ayudarte en lo que haces", "¿cómo puedo ayudarte?", "si todas colaboramos...", entre otras.				Coordinación de esfuerzos: Las integrantes del grupo manifiestan su inclinación para trabajar en común con el fin de alcanzar la meta propuesta, con verbalizaciones como: "Lo que tenemos que hacer es..."; "juntas podemos trabajar en...", "entre todas podemos hacer...", "trabajando juntas lograremos/podremos...", "tenemos que lograr...", "unidas podemos...", entre otras.				Subdivisión de las actividades grupales: Se verbaliza la necesidad de organizar las responsabilidades individuales para realizar la tarea grupal, a través de expresiones como "¿cómo vamos a organizarnos para...?", "¿Qué les parece si nos dividimos el trabajo de la siguiente manera?", "yo me puedo encargar de... y tú de..."; "trabaja con... y yo trabajaré con...", "vamos a distribuirnos el trabajo...", entre otros.				Diseño de estrategias para la elaboración de la tarea: Las participantes proponen estrategias para alcanzar la meta, discutiendo y haciendo acuerdos para el diseño de estrategias en la elaboración de la tarea, aportando ideas y diciendo frases como "Podemos resolver la actividad de esta forma...", "¿qué les parece si lo hacemos así...?", "sería mejor que hagamos esto...", "propongo esto...", "alguien que haga..." entre otras.			
		FRECUENCIA	DIF.	%	FRECUENCIA	DIF.	%	FRECUENCIA	DIF.	%	FRECUENCIA	DIF.	%				
P1	Pretest	0	0	0	3	-3	-100	0	0	0	0	0	0				
	Postest	0			0			0		0	0						
P2	Pretest	0	0	0	0	4	100	0	3	100	3	-3	-100				
	Postest	0			4			3			0						
P3	Pretest	0	1	100	2	2	100	0	3	100	2	1	33				
	Postest	1			4			3			3						
P4	Pretest	3	-3	-100	3	1	33	6	-4	-67	10	-1	-11				
	Postest	0			4			2			9						
P5	Pretest	0	2	100	4	0	0	0	1	100	4	-4	-100				
	Postest	2			4			1			0						
P6	Pretest	1	0	0	3	0	0	5	-5	-100	3	1	25				
	Postest	1			3			0			4						
P7	Pretest	0	0	0	2	2	100	0	0	0	0	2	100				
	Postest	0			4			0			2						
P8	Pretest	0	1	100	2	3	150	0	1	100	2	0	0				
	Postest	1			5			1			2						
TOTAL GRUPAL	Pretest	4	1	20	19	9	32	11	-1	-10	24	-4	-17				
	Postest	5			28			10			20						

En la tabla 14, se observan las frecuencias individuales y grupales obtenidas en los indicadores correspondientes a la dimensión *Productividad, Subdimensión Eficacia*.

Como puede apreciarse en una revisión general, los indicadores “disposición de los miembros para cooperar” y “coordinación de esfuerzos” son aquellos que obtuvieron ligeros cambios incrementales. Mientras que los indicadores “subdivisión de las actividades grupales” y “diseño de estrategias para la elaboración de la tarea” mostraron decrecimiento, probablemente como producto de la fase que vive el grupo para el momento de la medición y que se comentará con mayor detalle en el apartado sobre discusión y análisis de los resultados.

En cuanto a los resultados grupales, puede observarse que el indicador No.1 se incrementó en 1 punto, equivalente a un 20% de variación entre el pretest y el postest. También el indicador No.2, se acrecentó en 9 puntos con respecto a las mediciones realizadas, representando un 32% de cambio. Por su parte, los indicadores No.3 y No.4 variaron -1 y -4 puntos respectivamente, que equivalen a decrecimientos del -10% y -17%.

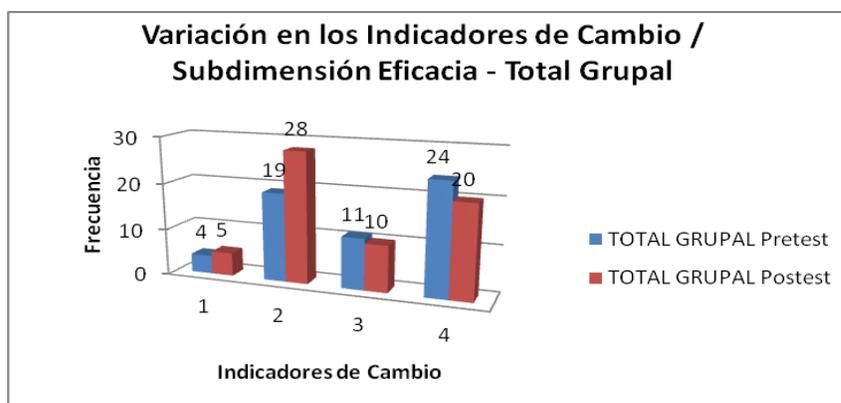


Figura 12. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. Total Grupal

Los datos reflejados en la Figura 13, correspondientes a P1 muestran que los indicadores No.1, No.3 y No.4 no presentaron variación entre el pretest y el postest, ya que

no se manifestaron. Mientras que el indicador No.2 decreció en -100% con respecto a la primera medición realizada (3 puntos de baja).

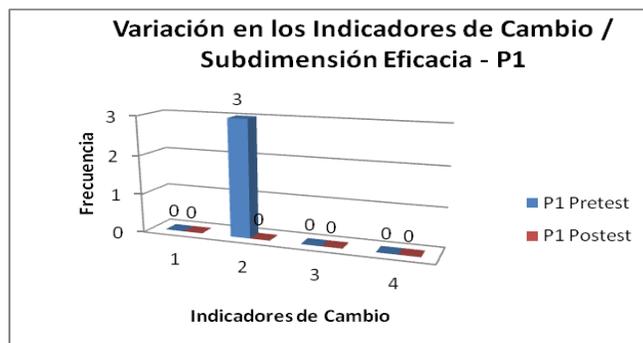


Figura 13. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P1.

Para el caso de P2 puede observarse que el indicador No.1 no presentó variación entre el pretest y el posttest al presentar ausencia. Los indicadores No.2 y No.3 se acrecentaron con respecto a la primera medición realizada, representando un 100% de cambio (4 y 3 puntos respectivamente); mientras que en el indicador No.4 decreció en 3 puntos (-100%); como puede apreciarse en la Figura 14.

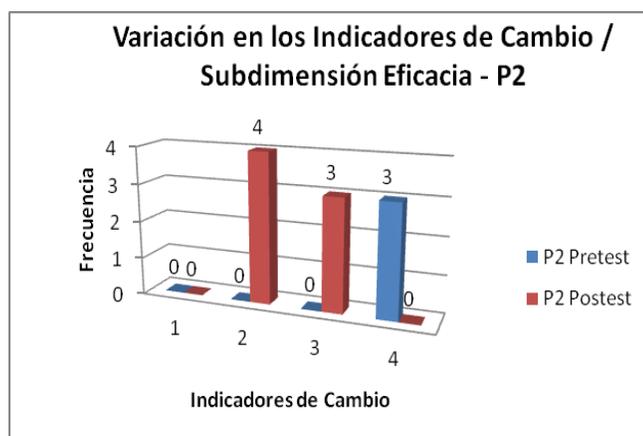


Figura 14. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P2.

En la Figura 15 sobre el caso de P3, los indicadores No.1, No.2 y No.3 se incrementaron en 100%, (1, 2 y 3 puntos de variación respectiva entre el pretest y el postest) y el indicador No.4 también mostró un incremento de 33% (1 punto).

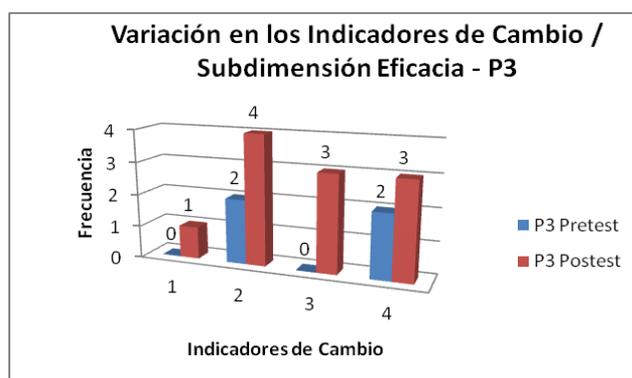


Figura 15. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P3.

La Figura 16, representa el caso de P4 donde el indicador No.1, tuvo una disminución de 3 puntos entre el pretest y el postest, representando un decrecimiento de -100%. También los indicadores No.3 y No.4 decrecieron en 4 y 1 puntos (-67 y -10% respectivamente) en comparación a la primera medición realizada; mientras que el indicador No.2 se acrecentó en 1 punto (33%).

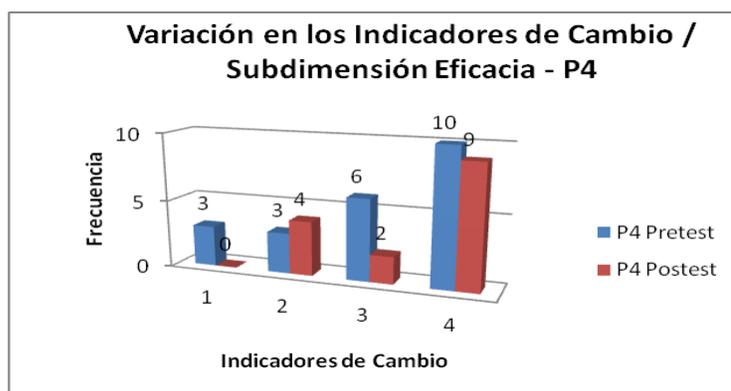
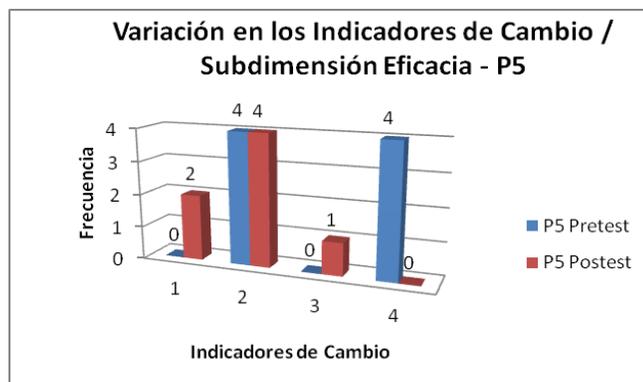


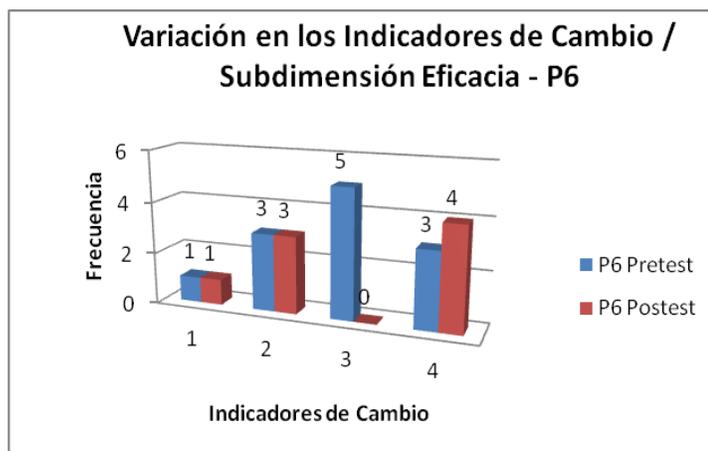
Figura 16. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P4.

En la Figura 17, se evidencia el caso de P5 cuyos resultados señalan incrementos del 100% en los indicadores No.1 y No.3, pues crecieron 2 y 1 puntos entre el pretest y el postest. El indicador No.2 no evidenció cambio, mientras que el indicador No.4 mostró un decrecimiento de -100% (-4 puntos).



*Figura 17.* Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P5.

En el caso de P6 se observa que los indicadores No.1 y No.2 no presentaron variación entre el pretest y el postest. El indicador No.4 se acrecentó con respecto a la primera medición realizada, representando un 25% de cambio (1 punto), mientras que en el indicador No.3 decreció en 5 puntos (-100%); tal como puede apreciarse en la Figura 18.



*Figura 18.* Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P6.

Al considerar los resultados de la Figura 19, se evidencia que en el caso de P7 hubo incrementos del 100% en los indicadores No.2 y No.4, pues crecieron 2 puntos entre el pretest y el posttest. Mientras que los indicadores No.1 y No.3 no evidenciaron cambios, al no manifestar presencia.

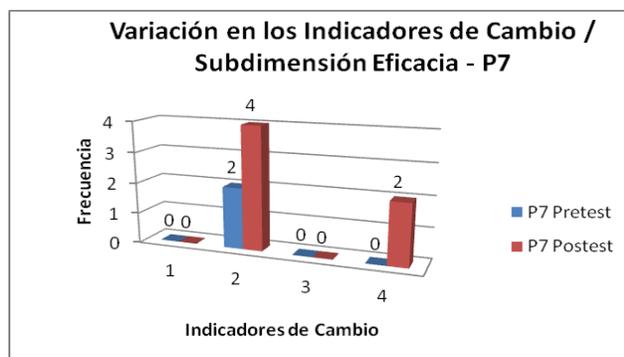


Figura 19. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P7.

Observando los resultados obtenidos por P8, es posible determinar la existencia de incrementos del 100% en los indicadores No.1 y No.3, pues aumentaron 1 punto entre las mediciones del pretest y del posttest; así como también el indicador No.2 creció en 150%, al variar 3 puntos en cada fase. Y el indicador No.4 no mostró variación como puede verse en la Figura 20.

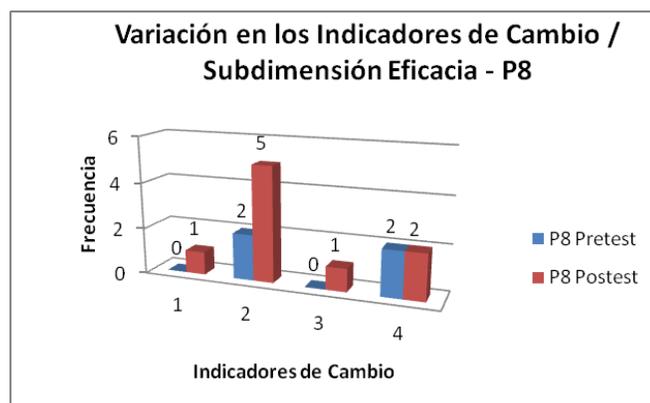


Figura 20. Variación en los Indicadores de Cambio – Subdimensión Eficacia. P8.

### **Discusión y análisis de los resultados.**

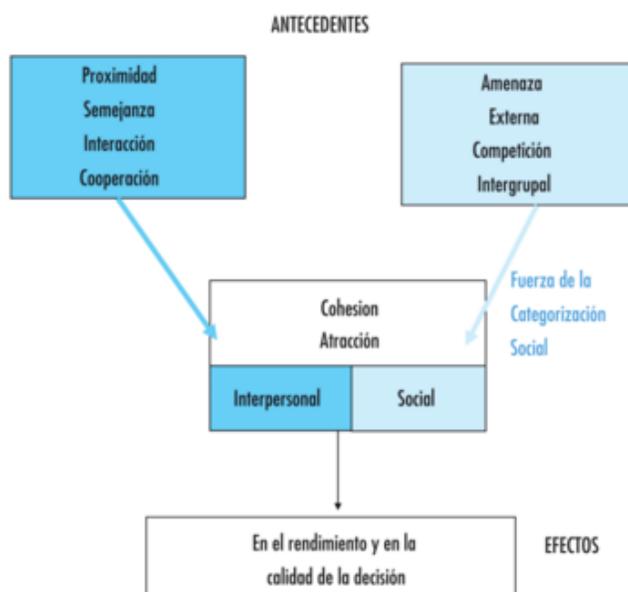
A partir del análisis cuantitativo realizado previamente a los resultados obtenidos, se pasa a discutir a la luz de la orientación teórica que guió la investigación, la efectividad de la aplicación del programa de intervención sobre la variable diagnosticada, considerando las dimensiones y subdimensiones mencionadas con anterioridad.

Al considerar los postulados de Festinger (1950, p. 274, c.p. Páez, 2003, p. 133), la cohesividad de un grupo sería “la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo” o el “campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo” (Festinger y cols., 1952, p. 164, op. cit.); suponiendo que está determinada por el atractivo del grupo y sus miembros y por la medida en que éste media los objetivos importantes para ellos y los agrupa como un todo relacionado.

De acuerdo a Páez (2003), “la cohesión grupal se asocia positivamente al rendimiento - en particular cuando la cohesión se asocia al compromiso e implicación con la tarea en vez de a la atracción interpersonal o al orgullo de pertenencia grupal (Mullen y Copper, 1994 en Roda, 1990, Páez, 2003, p. 9), repercutiendo ello en la frecuencia de sus interacciones con el resto de los miembros, distribución de tareas y actividades cooperativas, elementos que Corey (1995) considera significativos para afirmar que “sin la sensación de agrupamiento, el grupo permanece fragmentado, los miembros se congelan tras sus defensas y su trabajo es necesariamente superficial” (p. 148).

Parecería entonces que la cohesión es un factor que favorece el establecimiento y permanencia del grupo como consecuencia de una mayor satisfacción y ajuste de sus miembros. Tal como lo grafican Huici, Molero, Gómez y

Morales (2015), variables interpersonales de éstos como proximidad, interacción entre ellos y la realización de tareas cooperativas influirían sobre la cohesión y ésta a su vez sobre el rendimiento grupal. Así, “todos aquellos factores que incrementan la atracción interpersonal tienden también a incrementar la cohesión grupal”. Por ejemplo en un estudio realizado por Elías et al. (1989, c.p. Huici, Molero, Gómez y Morales 2015), encontraron que “cuando los miembros de un grupo tenían ocasión de expresar y poner en común los sentimientos experimentados mientras realizaban una determinada tarea, aumentaba la cohesión, el compromiso con la tarea y la productividad de dicho grupo” (p. 268).



*Figura 21.* Antecedentes y Efectos de la Cohesión Grupal.

Fuente: Huici, Molero, Gómez y Morales (2015, p. 267)

Por su parte, Hogg (1985) considera que “la interdependencia existente entre los miembros de un grupo es cooperativa en la persecución de metas compartidas” (p.5) apoyando lo establecido por Sherif (1966, c.p. Hogg, 1985), quien propone que la “existencia de metas compartidas lleva a la interacción repetida y a la evolución de una estructura de

grupo para lograr mejor las metas (...) las metas compartidas que requieren interacción cooperativa para su consecución motivan a las personas a interactuar y a satisfacer mutuamente las necesidades.” (p.5). En esa misma línea el mencionado autor comparte los planteamientos realizados por Deutsch (1974, 1973, c.p. Hogg, 1985) sobre la cohesión como aquella “cualidad emergente de la interacción cooperativa estabilizada para lograr metas compartidas” (p.5).

Retomando los indicadores encontrados en el diagnóstico inicial realizado al grupo intervenido (“*hace falta propiciar espacios para compartir*”, “*no tenemos mucho tiempo para interactuar*”, “*es necesario propiciar encuentros nutritivos entre compañeras*”, “*poco o nada nos interrelacionamos*”) relacionados con la existencia de baja cohesión, se decide intervenir esta variable a través de sus dimensiones *Interacción y Productividad y sus subdimensiones comunicación y eficacia* respectivamente.

La dimensión Interacción fue entendida como aquel “intercambio interpersonal en el que cada persona emite conducta en presencia de la otra, existiendo por lo menos la posibilidad de que la conducta de uno afecte al otro” (Shaw, 1979, p. 497), y la comunicación como aquella fase “en el que cada miembro puede expresar libremente sus verdaderos sentimientos sobre sí mismo y sobre otros miembros, y puede aceptar a los otros miembros en tanto que personas que tienen derecho a expresar sus sentimientos, creencias y valores” (p.495). Específicamente sobre la comunicación, este autor considera que ésta reside en “el núcleo del proceso grupal (M.E. Shaw, 1964). Para que el grupo funcione de modo eficaz, es preciso que los miembros puedan comunicarse con facilidad y eficiencia” (p. 162), situación que se vio reflejada en los resultados obtenidos con la intervención de la dimensión *Interacción*, en los que se reflejaron incrementos del 19%, 53% y 33% en los indicadores

*mirada orientada hacia su interlocutor, proximidad física entre las integrantes del grupo y el contenido de la interacción posee una orientación positiva*, respectivamente; donde puede verse que las dinámicas favorecieron la interacción entre las participantes. Sin embargo, el cuarto indicador de esta dimensión, *uso del pronombre personal en primera persona plural (“nosotras”)*, decreció un -44%, pudiendo asociarse con la marcada orientación del grupo hacia el logro de las tareas más que hacia lo socio-afectivo, motivada por la fase vital que atraviesan; en la cual se espera que la comunicación se realice en forma discreta y se enfoque a la tarea y a la situación (Stanford, 1981), como efectivamente sucedió.

Resulta significativo recalcar que el incremento global de esta dimensión con respecto a la fase de pretest, refleja efectividad de las actividades realizadas en la intervención para modificar las frecuencias de los indicadores contemplados, a pesar de que el cambio no fue homogéneo entre las participantes; pudiendo incluso apreciar la no presencia de las conductas estimadas; por lo que es posible decir que la intervención de la dimensión *Interacción* a través de la subdimensión *comunicación*, permitió evidenciar que las dificultades observadas en la fase de pretest pudieron ser entrenadas y mejoradas mediante el programa de intervención.

La segunda dimensión de la variable *Cohesión* considerada en la planificación del taller, fue la *Productividad* a través de la subdimensión *eficacia*. Particularmente sobre productividad, Shaw (1979) señala:

Los grupos con elevada cohesión dedican inicialmente cierto tiempo a planear el método de estudio, y todos los miembros del grupo siguen el plan acordado; en cambio, los grupos con escasa cohesión suelen empezar inmediatamente a examinarse de forma recíproca, sin una planificación preliminar.

En ambos tipos de grupos emerge un líder fuerte pero en los grupos con alta cohesión el líder se comporta de un modo democrático, mientras que en los de baja cohesión el líder es autocrático. (p. 230)

Aún cuando de acuerdo al mencionado autor, “la teoría de la productividad del grupo es relativamente nueva y son todavía escasos los datos proporcionados por las investigaciones específicamente diseñadas para contrastar sus implicaciones” (p. 51), se espera que los grupos compatibles sean más productivos cuando la tarea grupal sea compleja y requiera cooperación a través de una división de trabajo de sus miembros (Shaw, 1979). Sin embargo el mismo autor advierte que “al aumentar las exigencias de cooperación entre los miembros del grupo, también se incrementan los problemas de coordinación y, por lo tanto, disminuye la calidad del rendimiento del grupo” (p. 377), hecho que pudiese explicar la disminución de aparición de los indicadores medidos en la subdimensión *eficacia* durante la aplicación de la segunda parte del taller.

Entendiendo que existe una relación significativa entre la opinión inicial del individuo más arriesgado y la decisión grupal (Shaw, 1979), cabe analizar lo ocurrido en el indicador *disposición de los miembros para cooperar* incrementado en un 20%, y el indicador *coordinación de esfuerzos* que lo hizo en un 32%; puesto que, como puede apreciarse en el análisis de las actividades planificadas en el taller, ante la pregunta de la facilitadora sobre ‘¿Qué diferencia observaron con la actividad de la construcción de la torre?’, (P2) respondió Vb “como ya teníamos la experiencia del primer castillo, sabíamos cómo íbamos a hacer y ya teníamos esa parte clara, las tareas ya estaban divididas y sabíamos qué iba a hacer cada una.” Cuando la facilitadora preguntó ¿de qué se dieron cuenta sobre la interacción, la comunicación, la cohesión y la productividad? (P4) mencionó Vb “la

interacción estuvo bien, de pronto no conversamos mucho pero participamos”, (P6) comentó Vb “no se dio lo que se pidió, a mí no me gusta lo que hicimos. Siento que fuimos más eficaces para un tipo de actividades y para otras no” y (P7) acompañó esa afirmación Vb “a mí me hubiese gustado una torre más alta, fíjate que sobraron materiales pero igual el trabajo salió” a lo que (P4) replicó Vb “no es hacer algo por hacer una mamarrachada, tal vez si hubiésemos tenido las bases sólidas como yo pensaba en el tiempo que teníamos hubiésemos logrado otra cosa” y reflejó (P8) Vb “pienso que aunque la torre se hubiese caído nos queda la parte de que todas colaboramos, si se nos cayó se cayó pero por lo menos nos escuchamos, pienso que lo más importante es eso, que nos estamos escuchando, nos estamos apoyando.”

Shaw (1979), manifiesta que “los grupos solucionan más y mejor los problemas que los individuos” (p. 83) “por tener un mayor interés en la tarea provocado por la pertenencia a un grupo” (Barnlund, 1959 c.p. Shaw 1979, p. 88) lo que probablemente genere una subdivisión del trabajo; situación que no se evidenció en esta intervención si se considera que los indicadores *subdivisión de las actividades grupales* y *diseño de estrategias para la elaboración de la tarea* decrecieron en -10% y -17% respectivamente, posiblemente por la etapa en la cual se encuentra el grupo; fase en la que sus miembros aún no se consideran parte de él, puesto que aún se está construyendo el sentido de pertenencia al cual se refiere el mencionado autor.

En ese sentido vale detenerse y retomar lo descrito previamente sobre el desempeño de P4 y P6, quienes asumieron el liderazgo en el desarrollo de las actividades, y además tuvieron una participación significativa en las fases de pretest y posttest, lo cual explica el tipo de rol asumido por cada una de ellas, sus capacidades de liderazgo sobre el resto de las integrantes del grupo y el efecto de su renuencia a participar efectivamente en las actividades

planificadas sobre productividad y eficacia, una vez que ‘perdieron’ la influencia sobre el grupo, cuando el resto de sus integrantes no estuvieron de acuerdo con sus aportes y la forma de llevar adelante la tarea. Este hecho pudiese estar eventualmente asociado con la repercusión negativa que se obtuvo luego en los indicadores *subdivisión de las actividades grupales* y el *diseño de estrategias para la elaboración de la tarea*. Esto hace posible entonces, entender que las expresiones relacionadas con la coordinación de esfuerzos a través del diseño de estrategias orientadas a resolver tareas se vieron centradas más en el resto de participantes, generando menos presencia de estos indicadores debido a que el grupo prefirió no dejarse guiar por las líderes.

## CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.

### Conclusiones.

El diseño de un programa de intervención grupal fundamentado en la teoría de Shaw, dirigido a mejorar la cohesión en el grupo de docentes de primaria de la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía”; permitió intervenir y evaluar sus efectos sobre las dimensiones Interacción y Productividad y sus subdimensiones Comunicación y Eficacia respectivamente.

El programa de intervención diseñado para el grupo seleccionado tuvo los siguientes efectos sobre los indicadores de la variable Cohesión:

- ✓ Las participantes de la U.E.P. Colegio “Santa Rosalía”, lograron adquirir herramientas teórico-prácticas-vivenciales sobre la interacción y la productividad, orientadas a mejorar su cohesión grupal.
- ✓ Las participantes lograron asociar la comunicación y la eficacia en las relaciones persona-grupo, como elementos de importancia para mejorar la cohesión grupal.
- ✓ Las participantes consiguieron valorar la comunicación como un componente significativo para mejorar la cohesión grupal.
- Aunque existe una marcada orientación del grupo hacia el logro de las tareas más que hacia lo socio-afectivo, la intervención de la dimensión Interacción, permitió evidenciar que las necesidades expresadas en la fase diagnóstica sobre espacios para compartir, contar con tiempo para interactuar, propiciar encuentros nutritivos entre compañeras e interrelacionarse, pudieron ser mejoradas mediante el programa de intervención; al haber incremento en términos grupales de la

frecuencia en tres (3) de los cuatro (4) indicadores de la subdimensión Comunicación, de la dimensión Interacción.

- ✓ Las participantes no pudieron cultivar la eficacia en las relaciones persona-grupo, como un elemento para mejorar la cohesión grupal.
  - En términos grupales los indicadores *disposición de los miembros para cooperar* y *coordinación de esfuerzos*, pudieron ser mejorados a través del programa de intervención al apreciarse crecimiento en sus frecuencias de aparición.
  - El descenso grupal de la frecuencia de los indicadores *subdivisión de las actividades grupales* y *diseño de estrategias para la elaboración de la tarea* puede deberse a la etapa en la cual se encuentra el grupo, en la cual sus miembros aún no se consideran parte de él, puesto que aún se está construyendo el sentido de pertenencia, conjugado con el surgimiento de roles y liderazgos negativos dentro del grupo y que Shaw (1977) asocia con la posibilidad de incrementar los problemas de coordinación y disminuir la calidad del rendimiento del grupo al aumentar las exigencias de cooperación entre sus miembros.

### **Limitaciones.**

Los días y horarios asignados por la institución impidieron la realización de la intervención en más de dos sesiones, lo que pudo haber generado fatiga en las participantes. No obstante, a pesar de que el diseño del taller estuvo estructurado para llevarse a cabo en 16 horas y que gran parte de los objetivos fueron alcanzados, las participantes consideraron escasas las horas dedicadas a la última jornada de intervención.

Aún cuando se hizo uso de las cámaras de grabación para registrar las sesiones de intervención, no siempre fue posible registrar audiovisualmente el contenido de las relaciones, comportamientos y verbalizaciones de las participantes.

El diseño utilizado no permite un control riguroso de variables extrañas ajenas al taller planificado, que pudiesen influir en los resultados obtenidos, por lo que no es posible afirmar que los mismos sólo se deben al programa de intervención realizado.

Las limitaciones de tiempo por parte de la institución y posibles cambios en la plantilla de las docentes participantes en el programa, limitan la implementación de una fase de seguimiento con todas las participantes originales del grupo intervenido, que permita explorar la evolución del grupo y los efectos de la intervención en el tiempo.

### **Recomendaciones.**

Reducir la diferencia temporal entre la realización del diagnóstico y la aplicación del programa de intervención, con la finalidad de disminuir los riesgos de muerte experimental en las participantes por cambios en el grupo ajenos a la planificación del programa (renuncias, despidos, incorporación de nuevos colaboradores), generar compromiso entre las participantes de la primera fase de diagnóstico y garantizar su presencia en el grupo a intervenir.

Se sugiere implementar el programa con mayor número de horas, en varias sesiones de menor tiempo a fin de evitar agotamiento en las participantes, mantener sus niveles de

energía óptimos y facilitar el desarrollo de las actividades que evidencien cambios más profundos en la variable intervenida.

Considerar la posibilidad de incorporar una fase de seguimiento que permita estudiar la evolución del grupo original y los efectos de la intervención realizada en el mediano plazo.

Replicar el programa en poblaciones con características similares con el fin de contrastar los resultados y derivar un análisis de variables más profundo.

## REFERENCIAS CONSULTADAS.

- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*. Caracas: Editorial Episteme.
- Caraballo, Y. (2009). *Programa de Intervención dirigido a mejorar la cohesión de un grupo de jóvenes del movimiento juvenil Huellas*. Universidad Central de Venezuela. Tesis no publicada. Caracas.
- Cartwright, D. y Zanders, A. (1976). *Dinámica de grupos. Investigación y Teoría*. México: Trillas.
- Castillo, O. (1995). *Dinámica de Grupo. Destrezas del Facilitador en la Organización*. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Cazares, Y. (1998). *El modelo de Gene Stanford en el Manejo Efectivo de un Grupo: El Desarrollo de los Grupos hacia la Madurez y la Productividad*. Capítulo 5, El modelo de Gene Stanford. México: Trillas. Extraído desde <https://es.scribd.com/doc/102251877/Dinamica-Grupal-Modelo-Stanford-Yolanda-Cazares> Consultado en línea el 23 de Marzo de 2016.
- Corey, G. (1995). *Teoría y Práctica de la Terapia Grupal*. Bilbao, España: Editorial. Desclee de Brouwer.
- Briones, E. y Taberner, C. (2009). *Formación Cooperativa en Grupos Heterogéneos*. [Versión electrónica], *Psicothema*, (17) 3, 396-403. Extraído desde <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3119> el 01 de Octubre del 2016.
- Flores, G. y Pinto, S. (2013). *Programa de intervención para mejorar la cohesión en empleados: caso Fundación Nacional Niño Simón*. Universidad Central de Venezuela. Tesis no publicada. Caracas.

- Gambia, A. y De Sousa, M. (2005). *Programa de mejoramiento de la cohesión grupal para estudiantes asesores en recreación*. Universidad Central de Venezuela. Tesis no publicada. Caracas.
- Gil, F. y Alcover, C. (1999). *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid, España: Edit. Pirámide.
- Graterol, E. (2014). *Criterios para la elaboración del Trabajo Especial y de Grado*. Caracas: Material elaborado para fines académicos.
- Hansen, J., Warner, R. y Smith, E. (1981). *Asesoramiento de grupos*. México: El Manual Moderno.
- Hernández, M., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. (4ta. Ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hogg, M. (1985). *Cohesión de Grupo*. En Huici, C. (1985). Estructuras y Procesos de Grupo. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Vol. 1, pp. 463 – 486. Extraído desde <https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/04/cohesic3b3n-de-grupo.pdf> el 29 de Marzo de 2016.
- Huici, C. Molero, F., Gómez, A. y Morales, J.F. (2015). *Psicología de los Grupos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Extraído desde [https://books.google.co.ve/books?id=o0Vn2\\_OFkCsC&pg=PA225&lpg=PA225&dq=cohesividad+grupal+y+productividad&source=bl&ots=-nK2VYAZ0&sig=ZrFk9zMa84gXYkcmjPGWsFiLMxo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEw9e\\_uXLAhVI3mMKHWWZDD44FBD0AQgfMAENo.v=onepage&q=cohesi%C3%B3n&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=o0Vn2_OFkCsC&pg=PA225&lpg=PA225&dq=cohesividad+grupal+y+productividad&source=bl&ots=-nK2VYAZ0&sig=ZrFk9zMa84gXYkcmjPGWsFiLMxo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEw9e_uXLAhVI3mMKHWWZDD44FBD0AQgfMAENo.v=onepage&q=cohesi%C3%B3n&f=false) el 29 de Marzo de 2016.
- Ibáñez, T. (2004). *Introducción a la Psicología Social*. Barcelona, España: Editorial UOC.

- Kelly, J. (1992). *Entrenamiento de las habilidades sociales [Social Skills Training]* Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. DF, México: McGraw-Hill.
- Labarca, R. y Quintero, Y. (2009). *Programa de Intervención dirigido a incrementar la cohesión en los miembros del Servicio de Estudios Complementarios del Centro Integral de la Familia*. Universidad Central de Venezuela. Tesis no publicada. Caracas.
- Leo, F.; García, T.; Parejo I.; Sánchez Miguel, P. y García-Mas, A. (2009). *Aplicación de un programa de intervención para la mejora de la cohesión y la eficacia en jugadores de baloncesto* [Versión electrónica], *Cuadernos de Psicología del Deporte*. (9) 1, 73-84. Extraído desde <http://revistas.um.es/cpd/article/view/75391/0> el 01 de Octubre del 2016.
- Leo, F.; Sánchez Miguel, P.; Sánchez Oliva, D.; Amado, D. y García, T. (2014). *Análisis de los procesos grupales y el rendimiento en fútbol semiprofesional* [Versión electrónica], *Revista internacional de medicina y ciencias de la actividad física y del deporte*. Extraído desde <https://repositorio.uam.es/handle/10486/660057> el 01 de Octubre del 2016.
- Marquina, O. y Marval, D. (2009). *Efectividad de un Programa de Intervención dirigido a incrementar la cohesión en docentes del Colegio Santo Domingo de Guzmán*. Universidad Central de Venezuela. Tesis no publicada. Caracas.
- McClelland, D. (1974). *Informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela (Años 1930, 1950, 1970)*. Realizado a nivel venezolano por María Eugenia de Curiel y otros. FUNDASE. Venezuela.
- McGuigan, F. (1996). *Psicología Experimental*. (6ta. Ed.). México D.F.: Prentice-Hall.
- Mujica, L. (2011). *Programa de Intervención para mejorar la cohesión en un grupo de estudiantes de la Universidad Bolivariana de Venezuela*. Universidad Central de Venezuela. Tesis no publicada. Caracas.

- Noguera, C. (1982). *Clasificación de las investigaciones en Psicología*. Caracas: Servicio de Publicaciones, Escuela de Psicología, UCV.
- Olmedilla, A., Ortega, E., Almeida, P., Lameiras, J., Villalonga, T., y Sousa, C. (2011). *Cohesión y cooperación en equipos deportivos* [Versión electrónica], *Anales de Psicología*. (27) 1, 232-238. Extraído desde <http://revistas.um.es/analesps/article/view/113671/107661> el 08 de Diciembre del 2015.
- Páez, D. (2003). *Psicología Social, Cultura y Educación*. Capítulo 20: Pensamiento, Rendimiento Grupal y Cultura. Universidad del País Vasco. Extraído desde <http://www.ehu.es/documents/1463215/1504276/CapituloXX.pdf> el 29 de Marzo de 2016.
- Paz, F. (2010). *Inteligencia interpersonal de los supervisores y relaciones laborales en las instituciones estatales del nivel de Educación Básica Primaria del Municipio Maracaibo*. Universidad Rafael Urdaneta. Tesis no publicada. Maracaibo. Extraído desde <https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2F200.35.84.131%2Fportal%2Fbases%2Fmarc%2Ftexto%2F9217-10-04414.pdf&ei=W-6EVLn0IIOcNumSg-AJ&usg=AFQjCNFVjVnZiVOgjOVgvY51kDpKcP6u1Q&sig2=Nsp4tYXsHpmnJpS6r6qd7A&bvm=bv.80642063,d.eXY> el 01 de Diciembre de 2014.
- Picazo, C., Zornoza, A. y Peiró, J. (2009). *Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal*. [Versión electrónica], *Psicothema*, (21) 2, 274-279. Extraído desde <http://www.psicothema.com/pdf/3626.pdf> el 08 de Diciembre de 2014.
- Sabino, C. (2000). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Salama, H. y Villarreal, R. (1992). *El enfoque Gestalt. Una Psicoterapia Humanista*. (2ª ed.). México: El Manual Moderno, S.A. de C.V.

- Santana, D. y León, J. (2004). *Diseño de un programa de intervención dirigido a mejorar la cohesión de un grupo de empleados civiles de la Armada*. Universidad Central de Venezuela. Tesis no publicada. Caracas.
- Sbandi, P. (1990). *Psicología de los Grupos*. Barcelona: Editorial Herder.
- Shaw, M. (1979). *Dinámica de grupos. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. (6ta Ed.) Barcelona: Editorial Herder.
- Sommer, B. y Sommer, R. (1996). *La Investigación del Comportamiento*. México: Oxford University Press.
- Stanford, G. (1981). *Interacción humana en la educación*. México: Edit. Diana.
- Turner, J.C. (1990). *Redescubrir el Grupo Social, una categorización del Yo*. Madrid: Ediciones Morata S.A. Extraído desde [https://books.google.co.ve/books?id=XY\\_opiuSJxAC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=cohesividad+grupal&source=bl&ots=UjzRAjyyEw&sig=9HfISx7zIDhP4XJFb\\_-TAvRk1Zg&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwin3rmQ8-XLAhVNwmMKHVc-CIIQ6AEIPzAGNo.v=onepage&q=cohesividad%20grupal&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=XY_opiuSJxAC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=cohesividad+grupal&source=bl&ots=UjzRAjyyEw&sig=9HfISx7zIDhP4XJFb_-TAvRk1Zg&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwin3rmQ8-XLAhVNwmMKHVc-CIIQ6AEIPzAGNo.v=onepage&q=cohesividad%20grupal&f=false) el 29 de Marzo de 2016.
- U.E. Colegio Santa Rosalía, (2010). *Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC)*. Guarenas, Venezuela. Trabajo no publicado.
- Wilson, G. (2007). *Grupos en contexto: Liderazgo y participación en grupos pequeños*. México: McGraw Hil.

## **ANEXOS**



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Comisión de Estudios de Postgrado  
Especialización en Dinámica de Grupos



**CUESTIONARIO PARA EL EQUIPO DE DOCENTES DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA.**

Investigadora responsable: Liseth C. Farfán H.

Contacto: [xxx@gmail.com](mailto:xxx@gmail.com) Tlf. 0412 xxxx

Noviembre 2014

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene por finalidad, recabar información importante para la detección de necesidades en el ámbito de las relaciones interpersonales dentro de la institución, para lo cual requerimos de su valiosa colaboración.

Sus respuestas son consideradas de gran interés, ya que ayudarán a realizar un análisis de las posibles necesidades existentes en el ámbito de las relaciones interpersonales dentro de la institución. No existen respuestas correctas, solo queremos conocer su opinión sobre lo que se plantea.

*Esta información es totalmente confidencial y será reservada para uso académico exclusivamente. Este cuestionario es anónimo, no tiene carácter evaluativo. Todos los datos se gestionarán respetando de manera rigurosa el secreto estadístico.*

Instrucciones:

Lea y responda cuidadosamente cada una de las preguntas.

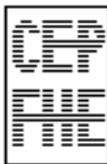
Sus respuestas deben ser lo más claras y sinceras posible.

De antemano muchas gracias por su colaboración.

DATOS SOBRE EL GRUPO:

1. ¿Cómo podría describir las relaciones del grupo de docentes que forman parte de esta institución?
2. ¿Cuáles son las fortalezas que observa en el equipo de docentes que laboran en su grupo de trabajo?
3. ¿Cuáles son las debilidades que observa en el equipo de docentes que laboran en su grupo de trabajo?
4. ¿Qué características tuyas considera que favorecen el desarrollo de las relaciones en el grupo de trabajo?
5. ¿Qué características tuyas considera que dificultan el desarrollo de las relaciones en el grupo de trabajo?
6. ¿Qué tipo de talleres de mejoramiento grupal y crecimiento individual estaría interesado en recibir para favorecer el trabajo del equipo de docentes de esta institución?
7. ¿Qué aspectos le gustaría cambiar de su grupo de trabajo que pudieran contribuir al crecimiento del mismo? Jerarquice y explique su respuesta.

Muchas gracias por su colaboración.



Universidad Central de Venezuela  
 Facultad de Humanidades y Educación  
 Comisión de Estudios de Postgrado  
 Especialización en Dinámica de Grupos



**GUÍA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA INFORMANTES CLAVES  
 EN EL EQUIPO DE DOCENTES.**

OBJETIVO: Identificar las necesidades del equipo de docentes relacionadas con su funcionamiento grupal.

*Esta información es totalmente confidencial y será reservada para uso académico exclusivamente. Tendrá una duración aproximada de 45 minutos.*

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del informante \_\_\_\_\_

Vinculación con el grupo \_\_\_\_\_

Fecha de entrevista \_\_\_\_\_

2. DESCRIPCIÓN DEL GRUPO:

- ¿Cuál es la edad promedio del grupo de docentes?
- ¿Y su estado civil?
- ¿Cuál es el grado de instrucción de las docentes? (El último nivel aprobado)
- ¿Conoce en qué localidad residen? ¿Cuál es?

2. EL GRUPO:

a) Del cumplimiento de la tarea.

- ¿Cuál es su relación con la institución en la cual trabaja?
- ¿Desde hace cuanto está en esta Unidad Educativa?
- ¿Cómo está organizada la institución?
- Describa la rutina diaria del trabajo del equipo de docentes.
- ¿Qué cosas hacen bien o en que aspectos se destacan las docentes al realizar sus tareas?
- ¿Considera que deben mejorar con respecto a esto?
- ¿Para usted cuál es la principal dificultad que tiene el equipo de docentes para ejercer su trabajo satisfactoriamente?

- ¿Qué tipo de ayuda considera que necesitan para resolver estas situaciones?
  - ¿Qué herramientas y necesidades de mejoramiento personal y grupal ha identificado que necesita el equipo de docentes para la ejecución de sus actividades?
- b) De las relaciones grupales.
- ¿Tiene conocimiento sobre cómo es la relación entre el equipo de docentes de la institución?
  - ¿Qué aspectos considera usted que el grupo de docentes debe mejorar en sus relaciones de trabajo?
  - ¿Cómo calificaría la relación entre el equipo de docentes y el resto del equipo administrativo de la institución?
  - ¿De qué manera se comunican en esta institución?
  - ¿Se comunican más con algunos miembros del equipo que con otros? ¿Con quiénes? ¿Qué hace que esto sea así?
  - Cuando se presenta algún mal entendido o dificultad ¿cómo lo enfrentan?
  - ¿Qué pasa cuando tienen desacuerdos o conflictos?, ¿cómo los solucionan?
  - ¿Qué fortalezas considera que tiene el equipo de docentes para solventar los problemas que pueden presentarse entre ellas?
  - ¿Qué herramientas de mejoramiento personal y grupal ha identificado que necesita el equipo de docentes para mantener su funcionamiento?
  - ¿Qué herramientas de crecimiento personal y grupal ha identificado que necesita el equipo de docentes para fortalecer su trabajo y el del resto del equipo de trabajadores que están en esta institución?