



**INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
“DR. ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ”
CENTRO DE ESTUDIOS PEDAGÓGICOS**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER
EN EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Título: La implementación de métodos y técnicas de la Psicología
Organizacional: una necesidad en la formación de psicólogos**

Digna Luisa Piñero Ramírez

Moa 2012



**INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
“DR. ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ”
CENTRO DE ESTUDIOS PEDAGÓGICOS**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER
EN EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Título: La implementación de métodos y técnicas de la Psicología
Organizacional: una necesidad en la formación de psicólogos**

Autora: Dra. Digna Luisa Piñero Ramírez

Tutora: Prof. Asist. Aracelis Fuentes Rodríguez, M.Sc.

Moa 2012

PENSAMIENTO

Este trabajo se ha concebido pensando en ti, maestro, profesor, para que con tu saber ayudes a despertar afanes, promover inquietudes y crear la necesidad de aplicar lo que se sabe en ese construir diario que ha de ser toda vida útil.

El educador no debe sentirse nunca satisfecho con sus conocimientos. Debe ser un autodidacta que perfeccione su método de estudio, de indagación, de investigación.

FIDEL CASTRO.

DEDICATORIA

A mi hijo querido Samuel por ser tan maravilloso y el sol de mi existir.

A mi madre quien ha sabido brindarme su apoyo incondicional.

A Lisandra que con tanto interés me ha ayudado.

A mi prima Yusi que me instó a seguir adelante hasta concluir, ayudándome en todo.

A mi hermana Rubí y a mis sobrinos (Yaimara, Yiuver y Keila) que me han dado fuerza para terminar con éxito la investigación.

AGRADECIMIENTOS

A mi hijo, a mi madre, hermana y sobrinas, que están constantes en cada una de mis acciones y por la paciencia que han tenido para conmigo.

Agradezco infinitamente mi trabajo a mi tutora que me apoyó de forma incondicional y por su fe en mí.

A mi prima Yusimí que me ha brindado su ayuda y apoyo.

A los creadores de esta REVOLUCIÓN por darles oportunidad a todos, de llegar a la máxima aspiración de ser humano.

GRACIAS

SÍNTESIS

La presente investigación parte de la determinación, a través de un estudio diagnóstico, de las insuficiencias presentadas por los estudiantes de la S.U.M del municipio de Mayarí en cuanto al aprendizaje y dominio de métodos y técnicas de la asignatura Psicología Organizacional.

Se tienen en cuenta en el desarrollo del trabajo los métodos teóricos, empíricos y estadísticos con los que se estructura todo el proceso de investigación hasta alcanzar los resultados esperados. Se realiza un análisis de las características de la Psicología Organizacional como parte del proceso de enseñanza aprendizaje, potencialidades que brinda la Psicología Organizacional en el proceso de aprendizaje de los psicólogos en formación de la Filial Universitaria del Municipio Mayarí y Características psicológicas del estudiante en formación de la Filial universitaria.

Como vía de solución al problema se proponen folleto didáctico-metodológico para mejorar la formación del futuro psicólogo empresarial que se desempeñará dentro de una fábrica desde una perspectiva desarrolladora, basada en la relación que se manifiesta entre el carácter desarrollador del aprendizaje y la cultura general integral. Su resultado se sustenta en las concepciones teóricas que giran en torno al aprendizaje de los contenidos de la asignatura Psicología Organizacional, la cual debe mediar entre la enseñanza y el aprendizaje desde una óptica que instruya, desarrolle y eduque la personalidad del estudiante de forma integral y atendiendo a los resultados del diagnóstico realizado.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA INPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS	7
1.1: Etapas evolutivas de la Psicología Organizacional.....	7
1.2: Fundamentos psicológicos, pedagógicos y metodológicos que sustentan el proceso de enseñanza - aprendizaje de la Psicología Organizacional	16
CAPÍTULO 2: LA IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POR PARTE DE LOS PSICÓLOGOS EN FORMACIÓN	28
2.1: Fundamentos del folleto didáctico -metodológico para la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional.....	28
2.2: Folleto didáctico –metodológico para contribuir a la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional.....	30
Primera parte: Recomendaciones metodológicas para la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional.....	31
Segunda parte: Contenidos relacionados con los métodos y técnicas de la Psicología Organizacional.....	32
Tercera parte: Técnicas de la Psicología Organizacional	35
Cuarta parte: Actividades para el estudio e implementación de los métodos y técnicas de la Psicología Organizacional.....	66

Conclusiones del material docente.....	72
Bibliografía del Folleto	73
2.2: Análisis de los resultados iniciales y finales relacionados con la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional por parte de los psicólogos en formación de la Filial Universitaria del municipio Mayarí.....	75
CONCLUSIONES GENERALES.....	78
RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La Psicología como ciencia y profesión en Cuba ha estado estrechamente vinculada al proceso revolucionario. La primera graduación de psicólogos ocurre en el año 1966 y en 1973 se produce el proceso de universalización de la enseñanza con los planes de estudio unificados: en 1976 se introduce el plan A, en 1981 se introduce el plan B y en los años 90 comienza a tener vigencia el plan C, perfeccionado posteriormente, conducente a la formación de un graduado de alto compromiso, profundas convicciones y pericia académica.

A raíz de la Tercera Revolución Educacional en Cuba, a partir del curso escolar 2001-2002, como parte de las transformaciones en la Educación Superior Cubana en la Batalla de Ideas surge la Universalización de la Enseñanza. Con el inicio de las Sedes Universitarias Municipales, se facilita la continuidad de estudios a jóvenes egresados de los Programas de la Revolución. Entre las opciones ofertadas se destaca la carrera de Psicología.

La formación del Psicólogo en Cuba tradicionalmente se ha caracterizado por la adquisición de habilidades profesionales tempranas que se hacen evidentes en el conocimiento y sensibilización, de los profesionales en formación, en cuanto a los problemas sociales más acuciantes para el país en los que el psicólogo siempre ha estado comprometido. Con la Universalización, esta visión de la carrera Psicología no se ha perdido, pues se intenta formar desde los primeros años a un profesional que interactúe con el medio laboral y aprenda en él a resolver los problemas profesionales, haciendo un uso óptimo de los conocimientos teóricos adquiridos. De este trabajo no escapa la Filial Universitaria de Mayarí, donde los futuros profesionales se forman por el plan de estudio vigente "D".

El objeto de la profesión del Psicólogo puede ser descrito como el conjunto de fenómenos, procesos, cualidades y funciones psíquicas que se manifiestan y actúan en tres planos de la realidad: intrapersonal, interpersonal e institucional. Estos fenómenos presentan características tales como las que se manifiestan en la actividad y la comunicación, tienen un carácter histórico-social y se dan en diferentes niveles: personológico, grupal e institucional.

La función social del psicólogo no ha hecho más que crecer y ampliarse desde el surgimiento de esta profesión en el primer cuarto de este siglo. Es por ello que resulta importante destacar las esferas de actuación abiertas y múltiples entre las que se destaca: la educación, la salud, el ámbito laboral y social.

Son varios los campos de actuación en los que se desarrolla el psicólogo en ejercicio y para los que debemos formar a los futuros profesionales de la Psicología. Se hace necesario destacar la orientación, asesorías, prevención; diagnóstico; evaluación y selección; tratamiento, corrección y rehabilitación; investigación y además, la formación, docencia y entrenamiento.

El desarrollo acelerado de las ciencias psicológicas y la diversificación de sus esferas de actuación, constituyen un reto en el logro de la eficiencia y la satisfacción del potencial humano. Si se analizan las difíciles condiciones objetivas de vida dada la crisis económica que vive el país y los procesos de cambio y ajustes socio-económicos que inevitablemente se han venido desarrollando, se considera que la contradicción fundamental se da, entre el logro de la eficiencia y satisfacción en los fenómenos psíquicos en los diferentes niveles (intrapersonal, interpersonal, grupal e institucional) y las condiciones objetivas de vida.

Entre las funciones que debe cumplir un psicólogo organizacional se encuentra “la elaboración, selección, aplicación y evaluación de procedimientos para el diagnóstico, interpretación, corrección, transformación y desarrollo de las características de los procesos grupales en sus distintos contextos y esferas de actuación”. Esta función se ha visto seriamente afectada en el psicólogo en formación y, consecuentemente, en el desempeño de los egresados de esta carrera en el municipio Mayarí.

Mediante la aplicación de la observación participante y el análisis de documentos, se pudo valorar la existencia de insuficiencias en el proceso de enseñanza aprendizaje, y específicamente, en la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional. Al profundizar en dicho proceso se pudo apreciar que:

- Resulta insuficiente la preparación de los profesores para impartir el contenido relacionado con la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional

- En el programa aparece como contenido y objetivo a vencer por los estudiantes de la carrera, la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional, sin embargo, esto no aparece en la literatura que está al alcance de los profesores y estudiantes

Todo ello repercute negativamente en los estudiantes de la carrera de Psicología pues:

- Es insuficiente el conocimiento que poseen respecto a los métodos y técnicas de la Psicología Organizacional
- No logran explicar con claridad su contenido y características
- Su implementación no se realiza con sistematicidad en los centros de trabajo donde laboran, por lo que la solución a los problemas profesionales se ve afectada en gran medida

Todo ello hace ver la necesidad de preparar a los futuros profesionales de la Psicología en el municipio Mayarí, para la aplicación de métodos y técnicas que brindan la disciplina Psicología Laboral y la asignatura Psicología Organizacional de la carrera, en función de la solución de problemas profesionales. Por lo anteriormente expuesto se plantea el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional por parte de los psicólogos en formación de la Filial Universitaria del municipio Mayarí?

La presente investigación tiene como **tema**: La implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional: una necesidad en la formación de psicólogos

El **objeto** de la investigación lo constituye: el proceso de enseñanza aprendizaje de la Psicología Organizacional para la formación de psicólogos.

Se precisa como **objetivo**: Proponer un folleto didáctico-metodológico para contribuir a la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional por parte de los psicólogos en formación de la Filial Universitaria del municipio Mayarí.

Consecuentemente **el campo de acción** es la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional

Con la finalidad de llevar a cabo la investigación mediante la vía analítica, se formulan las siguientes **Preguntas Científicas**:

1. ¿Qué fundamentos teóricos y metodológicos sustentan el proceso enseñanza aprendizaje de la Psicología Organizacional y específicamente la implementación de sus métodos y técnicas en la carrera Psicología?
2. ¿En qué estado se encuentra la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional por parte de los psicólogos en formación de la Filial Universitaria del municipio Mayarí?
3. ¿Qué vía utilizar para contribuir a la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional por parte de los psicólogos en formación de la Filial Universitaria del municipio Mayarí?
4. ¿En qué medida la propuesta de solución planteada contribuye al mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje de la Psicología Organizacional?

La realización de la investigación precisa el cumplimiento de **tareas científicas** que guían su curso:

1. Estudio de los elementos teóricos y metodológicos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Psicología Organizacional y su incidencia en la implementación de métodos y técnicas.
2. Constatación del estado inicial de la implementación de los métodos y técnicas de la Psicología Organizacional por parte de los psicólogos en formación.
3. Concebir un folleto didáctico-metodológico para contribuir a la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional por parte de los psicólogos en formación de la Filial Universitaria del municipio Mayarí.
4. Evaluar la efectividad del folleto didáctico-metodológico en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para la realización de la investigación se utilizaron métodos científicos:

Métodos del nivel teórico

Análisis crítico de fuentes: este método se evidenció en todo el estudio realizado al establecer las relaciones lógicas, esenciales, principales tendencias y formas que adquiere el proceso de enseñanza aprendizaje y la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional. Además posibilitó resumir los resultados obtenidos de los métodos empíricos, determinar tendencias y establecer

generalidades utilizando como procedimientos los métodos generales del pensamiento como el: **Análisis-síntesis**: para procesar e interpretar la información obtenida a lo largo de la investigación. **Inducción-deducción**: para establecer conjeturas a partir del estudio actual del hecho pedagógico y realizar inferencias basadas en el estudio bibliográfico con el fin de hacer generalizaciones. **Histórico-lógico**: para comprender la evolución y desarrollo del problema que se investiga lo que permite conformar el marco teórico de la investigación.

Enfoque de sistema: se utilizó durante todo el trabajo de elaboración del material didáctico-metodológico, al permitir el análisis de elementos que fundamentan las características de la asignatura Psicología Organizacional y la implementación de sus métodos y técnicas.

Los **métodos del nivel empírico** permitieron dar un seguimiento desde la práctica educativa a la evolución del fenómeno que se investiga, de ellos se utilizaron los siguientes:

Observación: al desempeño de los estudiantes para conocer el nivel en que se encuentra la implementación de métodos y técnicas en las entidades donde laboran.

Entrevista: para conocer insuficiencias y debilidades de los estudiantes respecto a la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional.

Encuesta: para recoger información sobre las dificultades que presentan los egresados de la carrera de Psicología respecto al dominio e implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional, así como, sacar inferencias acerca de la efectividad del modelo semipresencial en el aprendizaje de este contenido.

Aporte de la tesis

El aporte de la investigación consiste en un folleto para contribuir a la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional por parte de los psicólogos en formación, que sirve de material de estudio y consulta a los estudiantes y como un medio de enseñanza para los profesores que imparten dicho programa en la Filial Universitaria Municipal de Mayarí

Novedad

Consiste en la compilación y fundamentación didáctico-metodológica de la información para el estudio e implementación de los métodos y técnicas de la Psicología Organizacional, contenido que no se encuentra totalmente al alcance de los estudiantes y profesores de la carrera. Por otra parte, en el folleto aparecen orientaciones para los docentes que imparten la asignatura y actividades de aprendizaje a desarrollar con los estudiantes. Esta temática resulta una necesidad para el desempeño de los futuros profesionales de la Psicología.

Contenido de la tesis

La tesis está estructurada en dos capítulos. El primero relaciona los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con la asignatura Psicología Organizacional. En el segundo capítulo se muestra el folleto didáctico metodológico para la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional. Este contiene recomendaciones a los docentes, contenidos para el trabajo con la asignatura, técnicas para la implementación en el ámbito laboral y actividades para realizar en las clases de la asignatura por parte de los docentes. Este material sirve de guía y apoyo al proceso docente educativo en la carrera de Psicología.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA IMPLEMETACIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS

En este capítulo se reflejan elementos relacionados con la Psicología Organizacional en el que realiza un estudio por etapas para un mejor entendimiento de su evolución. En cada una de ellas se enuncian las teorías que se defienden por sus representantes. Se explica la relación entre los elementos teóricos, didácticos, metodológicos y pedagógicos del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Psicología Organizacional, su importancia para el desarrollo Científico Técnico y las posibilidades que brinda en el proceso de desarrollo de los psicólogos en formación en la Filial Universitaria del Municipio Mayarí.

1.1: Etapas evolutivas de la Psicología Organizacional

La psicología es la ciencia que se ocupa del estudio de la conducta humana por lo cual su eje de estudio se centra en un aspecto muy particular, el hacer. El hombre tiene la capacidad de transformar la naturaleza y su relación con la naturaleza está establecida por el trabajo cuyo producto preexiste en su conciencia antes de producirlo. En función de ello, se define a la Psicología Laborar como una ciencia aplicada de carácter social que, haciendo eje en el hombre en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia.

Son evidentes interacciones de la Psicología Organizacional o Laboral con otras ciencias como: la Sociología, el Derecho, la Historia, entre otras. Resulta trascendental ser conscientes de la existencia de tales interacciones, pero es imperativo el análisis y la reflexión sobre el estado de dichas configuraciones relacionales, con miras a determinar el origen, así como, el avance teórico y metodológico. Teniendo en cuenta los estudios realizados, la evlolución de la Psicología Organizacional tiene un sustento esencialmente histórico, el que permite describir etapas en la evolución de la Psicología Organizacional.

Etapas de iniciación en los estudios de la Psicología Organizacional

Esta constituye una etapa incipiente en el conocimiento de los elementos que dan origen a la Psicología Organizacional o del Trabajo. Tres estudiosos se destacan en esta etapa como sus padres fundadores:

Walter Dill Scott: psicólogo que fue persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la Psicología a la publicidad. Scott influyó sustancialmente en el aumento de la consciencia pública hacia la Psicología Industrial y su credibilidad.

Frederick W. Taylor: ingeniero de profesión. Su preparación formal era limitada, pero logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y auto capacitación en ingeniería. Mientras laboraba en una empresa, Taylor se dio cuenta del valor de rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Taylor mostró que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo.

Hugo Münsterberg: era un psicólogo alemán con una formación académica tradicional. Estudió sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía y llegó a la conclusión de que un buen conductor tendría que apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo.

En esta etapa surge una teoría importante la **teoría de la administración científica del trabajo**, de la cual Taylor fue uno de sus representantes, quien incrementó la producción racionalizándola. Desde esta óptica se analizan los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. Se defiende que el hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales. El movimiento desarrollado por Taylor es conocido como racionalización científica del trabajo y como administración científica del trabajo. El diseño de las organizaciones propuesto por Taylor está vigente aún en la actualidad.

Etapas del estallido de la Primera Guerra Mundial (1914-1918)

A raíz del estallido de la primera guerra mundial se iniciaron procesos de selección similares a los actuales, en los que a partir de unas pruebas psicológicas, se escogían a los soldados más aptos para que defendieran la causa norteamericana. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general con el cual identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. El éxito de ambos indujo de inmediato a desarrollar otros destinados a la selección de los candidatos oficiales y a recibir adiestramiento de pilotos, así como para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades especiales. Fue extremadamente difícil formularlos ya que se carecía de precedentes al respecto, pero aun así los psicólogos de entonces lograron dar una solución adecuada.

Esto hizo que la población en general se empezara a familiarizar con los tests, en los que se comprobaba la capacidad de los candidatos para ejercer el trabajo que implicaba el proceso de guerra al que se enfrentaba la nación. Como preámbulo a la captación se publicaron afiches propagandísticos en los que se invitaba a los ciudadanos a enfrentar las pruebas, afiches de reclutamiento del ejército estadounidense con la frase: "I want you for U.S. Army".

Este proceso de reclutamiento implicó la preparación de personas para realizar una eficiente selección de reclutas. El análisis de los tests aplicados demandaba un conocimiento psicológico y sociológico por parte de los implicados en la tarea. De ello dependía la calidad del ejército de guerra. Se hace necesario destacar que en esta etapa aún no se cuenta con los elementos teóricos y práctico-metodológicos suficientes para hablar de una Psicología Organizacional o del Trabajo. Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la Psicología Organizacional, una vez terminada la guerra. El público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de los tests y de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas.

En esta etapa comienzan a gestarse los primeros intentos de formación de la **teoría de las relaciones humanas en la organización**, esta tiene como representantes a Elton Mayo y Lewin, estos se esforzaron en aumentar la producción humanizándola. Su objetivo esencial era lograr la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores. Se trata de interpretar los cambios del contexto y las empresas descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales. El hombre es un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos. Todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo.

Etapa del período entre guerras (1919-1938)

La psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la Psicología Industrial podía resolver problemas prácticos. Después de la guerra florecieron varias oficinas de investigación psicológica. El Bureau of Salesmanship Research fue desarrollado por Walter Bingham en el Carnegie Institute. Existían escasos precedentes de este tipo de cooperación entre la universidad y la industria.

El despacho pretendía resolver problemas con técnicas de investigación psicológica, problemas que nunca habían sido examinados científicamente. Veintisiete compañías cooperaron con Bingham, cada una de las cuales contribuía con 500 dolares al año para financiar la investigación psicológica aplicada. Uno de los primeros productos del despacho fue el libro *Aids of selecting salesmen*. Durante varios años, el despacho se concentró en la selección, clasificación y desarrollo de personal de oficina y ejecutivo, así como, de agentes de ventas. Cuando el instituto Carnegie dejó de ofrecer el trabajo de graduados en Psicología, el despacho fue disuelto.

El campo de la entonces llamada psicología industrial se amplió considerablemente en 1924 con el advenimiento de la más famosa serie de trabajos realizados en ella. Los resultados de los estudios de Hawthorne sorprendieron por igual a los investigadores y gerentes de la planta. Se descubrió que las condiciones socio

psicológicas del ambiente laboral podían tener mucha más importancia potencial que las condiciones físicas. Se introdujeron entonces otros cambios (descanso, almuerzo, jornada laboral más corta) y la producción aumentó al introducir cada uno.

Estos estudios investigativos abrieron nuevos campos de exploración en factores como la calidad e índole de la supervisión, grupos informales entre los trabajadores, actitudes de estos ante su empleo, la comunicación y diversas fuerzas socio psicológicas. Ahora se admite que todos ellos influyen en la eficiencia, motivación y satisfacción con el trabajo y a veces la causan. Se les llama estudios de Hawthorne por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company, situada en Hawthorne. Estos programas de investigación abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación.

Etapas de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945)

Cuando Estados Unidos entró a la segunda guerra mundial, los psicólogos industriales estaban mucho más preparados para el esfuerzo de guerra de lo que habían estado en 1917. Para esta época los psicólogos habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente. Walter Bingham dirigía el comité asesor de clasificación de personal militar que se había formado como respuesta a las necesidades de clasificación y entrenamiento del ejército.

A diferencia de la Primera Guerra Mundial, esta vez el ejército fue el primero en acudir a los psicólogos. Una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba desarrollada por la Army General, "Classification Test", fue un punto de referencia en la historia de las pruebas de grupo.

Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y utilización de la prueba de estrés situacional, un proyecto emprendido por la U.S Office of strategic services. El propósito de este programa de pruebas era evaluar candidatos para asignarlos a unidades de inteligencia militar.

La gran necesidad de los militares durante la Segunda Guerra Mundial de un asesoramiento más avanzado para el personal y los procedimientos para su

preparación, dieron mayor ímpetu al desarrollo de la psicología industrial. Se lograron enormes avances en los procedimientos para la clasificación y valoración del desempeño del personal. Además, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos ocurridos durante la guerra y después, desembocaron en la formulación de una nueva área de especialización dentro de la psicología industrial: la psicología de los sistemas hombre-máquina (ergonomía).

Durante la guerra la Psicología Industrial se utilizó también en la vida civil. El uso de pruebas de empleo en la industria aumentó considerablemente, como la nación necesitaba, una fuerza de trabajo productiva, se convocó a los psicólogos para que redujeran el ausentismo laboral. La industria descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, sobre todo en las áreas de selección y capacitación, así como, diseño de maquinarias, y los líderes de la industria se interesaron en especial en la aplicación de la psicología social. Los métodos nuevos para medir la moral y la actitud del soldado también podían utilizarse en la industria. En resumen, la segunda guerra mundial fue un trampolín para refinar las técnicas de la Psicología Industrial y afilar las habilidades de los psicólogos aplicados.

En esta etapa se comenzó a gestar la **teoría de los sistemas sociotécnicos**. Esta estudia la influencia que tiene la tecnología como sistema abierto de carácter sociotécnico. Esta idea implica que cualquier organización es una combinación de tecnologías (equipos disponibles) y un sistema social (relaciones entre las personas que realizan el trabajo). Los sistemas tecnológicos y sociales interactúan mutuamente y cada uno determina al otro. En el diseño organizacional se tiene en cuenta la naturaleza del trabajo (sistema técnico) y la naturaleza de las personas que van a realizarlo (sistema social). Los representantes de esta teoría son: Tavistok, E. Trist y A. K. Rice.

Etapas de transición hacia la especialización (1946-actualidad)

En esta etapa la Psicología Organizacional o Industrial evolucionó hacia un campo legítimo de investigación científica luego de establecerse como una práctica profesional aceptada. Más colegios y universidades comenzaron a ofrecer cursos de Psicología Industrial y pronto se otorgaron grados científicos en la especialidad. La división de la APA fue creada en 1946.

Como con cualquier disciplina en desarrollo, comenzaron a cristalizar subespecialidades interesantes y la Psicología Industrial se separó. Aparecieron nuevas revistas junto con nuevas asociaciones profesionales. La Psicología aplicada a la Ingeniería, nacida durante la Segunda Guerra Mundial, fue reconocida como un área separada, en parte, debido a libros fundamentales. Esta entro en un período de crecimiento de 1950-1960.

La parte de la Psicología Industrial especializada en selección clasificación y capacitación de personal también obtuvo su propia identidad. "Psicología de Personal". En algún momento en los años cincuenta el interés en el estudio de la organización creció. Esta área que durante mucho tiempo fue tema de los sociólogos, capturó además, el interes de los psicólogos. En los años sesenta, la investigación en Psicología Industrial adquirió un sabor organizativo más marcado. Los investigadores prestaron más atención a las influencias sociales que afectan la conducta dentro de las organizaciones. Términos como el cambio organizacional y desarrollo de la organización aparecieron regularmente en la literatura. La Psicología Industrial abarcó un abanico mayor de temas.

Esta atención puesta en la Psicología Organizacional o Industrial en esta etapa impulsó al análisis de la definición del término. E.H. Shein (1980) considera a la Psicología Industrial como la precursora que estudiaba tradicionalmente, en las décadas de 1920, 1930 o 1940, con un enfoque más limitado, los mismo fenómenos que en la actualidad ocupan la atención de la psicología organizacional, quien ha podido incorporar una visión sistemática de los mismos.

Zepeda (1999) la define a la Psicología Organizacional, como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. Por otra parte, Mazabel (2000), lo define como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa. Estos autores hacen hacen énfasis en el estudio de lo intra e interpersonal y sus manifestaciones en los grupos laborales.

Las organizaciones, por su parte, están definidas como un sistema constituido por un grupo de personas que conforman subgrupos sectoriales, integrados por individuos

interactuantes e interdependientes. Constituyen un sistema abierto en constante comunicación con el contexto para percibir sus variaciones y adaptarse a sus necesidades. Dentro de éstas se observa un sistema formal, con sus normativas de procesos, y un sistema informal determinado por la actividad e interacción habitual de la organización.

Definidos ambos elementos, se puede decir que la Psicología se relaciona con la organización a través de los recursos humanos. La Psicología Organizacional surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global. Una organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar. Desde esta perspectiva, el deseo de individuos y organizaciones es el nexo de tales vinculaciones y, en virtud de ello, la organización tendrá por desafío conocer, en cada empleado, cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización. La Psicología Organizacional, lejos de centrarse en los estudios de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma.

En esta etapa surge, además, el psicólogo organizacional, quien, a diferencia del psicólogo industrial, no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo. Este se ocupa además, del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo, de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos y de métodos y técnicas.

En esta etapa surgen otras teorías que determinan en gran medida el tránsito de la Psicología Laboral a la Psicología Organizacional:

Teoría de las decisiones y el equilibrio: plantea que la organización es un sistema de actividades consciente mente coordinadas y dirigidas a la realización de fines colectivos y para esa coordinación se requiere de la toma de decisiones. Por lo que el fenómeno de la toma de decisiones será el centro de atención de esta teoría, realtándola como característica distintiva de la organización. Los representantes fundamentales son: Simon, March y Argyris.

Teoría humanista del comportamiento humano: concibe a la persona como un ser capaz de autoafirmarse de modo creativo, autónomo, consciente, capaz de tomar decisiones y con una rica experiencia interior y subjetiva que también aspira a realizar a través del trabajo en la organización. La principal contribución de esta teoría es que brinda al campo una concepción filosófica y psicológica humanista en la cual los aspectos sociales y humanos no solo se reconocen, sino que se establecen como principio para el diseño de un nuevo modelo de organización. Los representantes de esta teoría son: Maslow, Mc. Gregor, Likert y Bennis.

Teorías de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo: la organización es un sistema que interactúa con el ambiente y, como sistema, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización. Esta teoría ofrece al campo una perspectiva integradora del concepto de organización, logra que desde mediados de los años 60 hasta nuestros días, la mayoría de los autores coincidan en conceptualizar a la organización como un sistema social, abierto, complejo, sujeto a las influencias del entorno, portador de una entidad propia, generada por la integración de sus procesos sociopsicológicos en y entre diferentes niveles que interactúan con su entorno. Los representantes de esta teoría son: I. Kahn, Katz, Lawrence y Lorsch.

La autora asume la teoría de las relaciones humanas como la más assequible en el logro de un ambiente laboral favorable, teniendo en cuenta que este es la finalidad del psicólogo laboral. Al mismo tiempo, este ambiente laboral favorable impulsa a altos niveles la productividad de la empresa.

Se hace necesario identificar y particularizar, con un enfoque psicológico, aquellos elementos de la organización laboral que producen efectos en la personalidad del trabajador y su desempeño, ya que el sujeto realiza su trabajo en este contexto y dentro de él en un área o puesto de trabajo específico, ocupando distintos niveles en la estructura, recibiendo influencias y actuando, a su vez, en esta interrelación. Se deben atender de cerca los fenómenos, procesos y mecanismos sociopsicológicos que intervienen en la regulación psíquica del comportamiento laboral del trabajador

en el marco organizacional, tanto en un nivel adecuado como disfuncional. Estos conocimientos han sido agrupados en asignaturas que se integran en un sistema, pues reflejan la forma que asume el objeto de la profesión en la realidad.

Sin lugar a dudas, la importancia de la Psicología Organizacional consiste en que ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Por ello, los estudios de esta rama científica deben hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Así, con el propósito de integrar a la misma en el proceso de enseñanza aprendizaje de la Educación Superior, es de interés la profundización en elementos que constituyen el soporte principal de su puesta en práctica, sus métodos y técnicas.

1.2: Fundamentos psicológicos, pedagógicos y metodológicos que sustentan el proceso de enseñanza aprendizaje de la Psicología Organizacional

El proceso de enseñanza aprendizaje de manera general, implica un grupo importante de factores y componentes personales y no personales. Las relaciones que en él se establecen resultan complejas, pues, incluyen elementos de tipo intra e interpersonales que le dan una connotación aún más importante.

Para un estudio más detallado del proceso de enseñanza aprendizaje y su contextualización en la asignatura Psicología Organizacional, se presentan elementos psicológicos pedagógicos y metodológicos que en él se relacionan. Todo ello con la intención de profundizar en los elementos que conlleven a una solución del problema identificado en la práctica pedagógica.

Fundamentos psicológicos

Las ideas de L. S. Vigotsky (1896 – 1934) y sus seguidores, desempeñan un papel fundamental para el tratamiento a los contenidos de la Psicología Organizacional. En esta investigación se asumen de este enfoque los aspectos como: la importancia de la actividad (cognoscitiva, práctica, valorativa y comunicativa); el papel de la enseñanza y el aprendizaje en el desarrollo personal y el concepto de Zona de Desarrollo Próximo (ZDP). El contenido de cada uno de estos aspectos se explica en su relación con el proceso de enseñanza aprendizaje de la Psicología Organizacional.

La importancia de la actividad (cognoscitiva, práctica, valorativa y comunicativa)

La actividad humana es la forma específica de existencia del hombre. Ella trae consigo la transformación de mundo material para convertirlo en el medio cultural en el que existe el hombre, en relación con los otros (Leóntiev, 1997). Para este autor “la actividad es una unidad molar no aditiva de la vida del sujeto corporal y material”. En un sentido más estrecho, es decir, a nivel psicológico, la unidad de la vida se ve mediada por el reflejo psíquico, cuya función real consiste en que este orienta al sujeto en el mundo de los objetos. En otras palabras, “la actividad no es una relación, así como tampoco un conjunto de reacciones, sino que es un sistema que posee una estructura, pasos internos y conversionales” (Leóntiev, 1981).

Al decir de (Carlos Marx, 1973): “el hombre se sirve de las cualidades mecánicas, físicas y químicas de las cosas para utilizarlas, conforme al fin perseguido, como instrumentos de actuación sobre otras cosas”. En esta relación se unen los elementos cognitivos y valorativos en la actividad humana eminentemente práctica. “La práctica material constituye la base y el principio de la actividad valorativa y cognoscitiva del hombre, e incluye estos momentos como medios de orientación y fundamentación teórico-valorativa de la actividad práctico-transformadora” (Rodríguez, 1985).

En la realización de las actividades que conforman las tareas integradoras el alumno transforma sus conocimientos y su actividad valorativa. Pero, el hombre no asimila la herencia cultural solamente en la actividad que realiza, sino en la interacción con otros, en la mediación inter psicológica, este es un proceso esencialmente comunicativo.

El papel de la enseñanza y el aprendizaje en el desarrollo personal

El aprendizaje precede al desarrollo, pero este no le sigue de manera inmediata y única a través de un proceso que lleva la impronta de la subjetividad del individuo: “el desarrollo no sigue nunca al aprendizaje escolar del mismo modo que una sombra sigue al objeto que la proyecta” (Vygotsky, 1995). En este sentido, se reconoce la importancia de un proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollador como “la vía mediatizadora esencial para la apropiación de conocimientos, habilidades, normas de relación emocional, de conocimiento y valores, legados por la humanidad que se expresan en el contenido de la enseñanza, en estrecho vínculo con el resto de las

actividades docentes y extradocentes que realizan los estudiantes” (Zilberstein, 2002). Este autor destaca la importancia del proceso enseñanza-aprendizaje desarrollador, la que se comparte como camino mediador de la apropiación de la cultura y hace énfasis en la importancia de integrar conocimientos, habilidades, valores, sentimientos, entre otras, en la formación integral de la personalidad del sujeto.

Se coincide también con Castellanos y otros, cuando señalan que: “ un aprendizaje desarrollador es aquel que garantiza en el individuo la apropiación activa y creadora de la cultura, propiciando el desarrollo de su auto perfeccionamiento constante, de su autonomía, autodeterminación, en íntima conexión con los necesarios procesos de socialización, compromiso y responsabilidad social “. (Castellanos y otros, 2002).

Estos autores, en su concepción de su aprendizaje desarrollador, dirigen la atención al papel activo del sujeto en proceso de aprobación, los resultados esperados en las transformaciones de este y su carácter social, mediado por la enseñanza. Aspectos que deben tener en cuenta el docente al plantearse las tareas docentes integradoras a los alumnos para incentivar su desarrollo.

Se considera importante, además, tener en cuenta las exigencias para un aprendizaje desarrollador (Silvestre y Zilberstein, 2000). Ellos son:

- La importancia del papel del diagnóstico para la orientación, ejecución y control del proceso.
- Estructurar el proceso de enseñanza-aprendizaje hacia la búsqueda activa del conocimiento.
- Orientar la motivación hacia el objetivo de la actividad.
- Concebir un sistema de actividades para la búsqueda y exploración del conocimiento por el estudiante, desde posiciones reflexivas que propicie y estimule el desarrollo del pensamiento y la inteligencia.
- Desarrollar formas de actividad y comunicación colectiva que permitan favorecer el desarrollo individual.
- Atender las necesidades individuales.
- Vincular el contenido de aprendizaje con la práctica social y estimular la valoración de la actividad que realiza.

El concepto de Zona de Desarrollo Próximo (ZDP)

La ZDP es entendida como “la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema y un nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema guiado por un adulto o en colaboración de un compañero más capaz”(Vygotsky, 1989). Este planteamiento de Vygotsky tiene un extraordinario valor para la comprensión teórica del aprendizaje y la instrumentación práctica de la enseñanza; quien al referirse a esta última destaca: “ el rasgo fundamental de la enseñanza es que ella crea la zona de desarrollo próximo (...) es decir, despierta y pone movimiento en el estudiante toda una serie de proceso interno de desarrollo que en el momento dado son para él posible solo en las interrelaciones con los circundantes y en la colaboración con los compañeros”(Vygotsky, 1989).

Esta noción sobre la Zona de Desarrollo Próximo conduce a una comprensión del aprendizaje que considera que el mismo no ocurre, en general, fuera de los límites de esa zona ni existe al margen de las relaciones sociales y se da en la conjugación individual (el nivel de solución de la tarea sin ayuda) y lo social (el nivel de solución de la tarea con ayuda, en la colaboración con otros). El conocimiento de estos aspectos psicológicos por parte de los docentes que imparten la asignatura Psicología Organizacional permite un mejor tratamiento a los contenidos. Asimismo, actúa como catalizador en las relaciones grupales, en tanto viabiliza la caracterización y diagnóstico del grupo docente, facilitando una intervención pedagógica oportuna.

Fundamentos pedagógicos

La sociedad cubana se plantea la importante necesidad de enriquecer la formación cultural del hombre. De manera tal que su preparación lo ponga a la altura del desarrollo del mundo actual. Se necesita de un hombre culto que comprenda los problemas de su contexto y del mundo, en su origen y desarrollo. Se requiere además, que posea argumentos necesarios para asumir una actitud transformadora, dirigida al alcance de los ideales sociales de la Patria. Todo ello es posible lograrlo cuando se implementa coherentemente el proceso de enseñanza aprendizaje teniendo en cuenta la intervención y características de todos sus componentes.

El proceso de enseñanza aprendizaje ha sido caracterizado de formas diferentes, que van. Se ha identificado como un proceso de enseñanza con un marcado acento en el papel central del maestro como transmisor de conocimientos. Las concepciones más actuales lo conciben el proceso de enseñanza aprendizaje como un todo integrado en el cual se pone de relieve el papel protagónico del educando.

Álvarez de Zayas (s.f.e.), se refiere al término proceso docente educativo y declara que el proceso mediante el cual se forma sistemáticamente a las generaciones de un país le llamaremos proceso docente educativo o proceso de enseñanza aprendizaje. Considera al proceso docente - educativo, como el objeto de estudio de la Didáctica el cual describe ampliamente cuando dice que es “aquel proceso que como resultado de las relaciones sociales que se dan entre los sujetos que participan, está dirigido, de un modo sistémico y eficiente, a la formación de las nuevas generaciones, tanto en el plano educativo como instructivo (objetivo), con vista a la solución del problema social: encargo social, mediante la apropiación de la cultura que ha acopiado la humanidad en su desarrollo (contenido); a través de la participación activa y consciente de los estudiantes (método); planificada en el tiempo y observando ciertas estructuras organizativas estudiantiles (forma); y con ayuda de ciertos objetos (medio); y cuyo movimiento está determinado por las relaciones causales entre esos componentes y de ellos con la sociedad (leyes), que constituye su esencia. Por otra parte, se refiere al proceso pedagógico como aquel que está “dirigido a producir modificaciones en la personalidad del sujeto y tiene lo no sistémico. Incluye el proceso docente-educativo y el proceso de enseñanza-aprendizaje, y es más espontáneo.”

El proceso de enseñanza-aprendizaje es complejo, multifactorial, de múltiples interacciones, donde las condiciones son definitivamente las que favorecen o dificultan el propio proceso y el resultado. Existen múltiples alternativas que deben analizarse en función de los resultados esperados y así activar los procesos necesarios para alcanzarlos.

El proceso de enseñanza aprendizaje es la actividad que desarrolla el estudiante para aprender, para asimilar la materia de estudio. La enseñanza es, a su vez la actividad que ejecuta el profesor. Durante la actividad de enseñanza se considera al

estudiante como objeto. En consecuencia, sobre él recae la actividad del profesor para que aprenda. El aprendizaje es el resultado y el proceso, que dirige el profesor en la enseñanza, que tiene en la materia de estudio lo que se aprende y enseña.

F. Addine y otros, (2002) plantean que el proceso pedagógico debe estructurarse sobre la base de la unidad que existe entre las condiciones humanas: la posibilidad de conocer el mundo que lo rodea y su propio mundo y al mismo tiempo, la posibilidad de sentir, de actuar, de ser afectado por ese mundo. Por consiguiente se considera que es importante que el estudiante no solo desarrolle su pensamiento, sino también, su esfera afectivo motivacional, que lo aprendido adquiera un significado y un sentido personal tal que abone el terreno para próximos aprendizajes necesarios en su desenvolvimiento en la vida laboral.

Fundamentos metodológicos

Como continuidad inevitable a lo proyectado por Fidel con óptica de futuro, se estableció la Psicología como especialidad, la cual comenzó a impartirse en los marcos de la enseñanza estatal en nuestro país después del Triunfo de la Revolución con la creación de las Escuelas de Psicología de la Universidad Central y la Universidad de La Habana en los años 1961 y 1962 respectivamente adscritas. Por tal motivo se puede plantear que el desarrollo de la Psicología como ciencia y profesión en Cuba ha estado y está estrechamente vinculada al proceso revolucionario.

La disciplina Psicología Organizacional está estructurada por dos asignaturas: Psicología Organizacional I y Psicología Organizacional II. Esta disciplina se ubica dentro del grupo de Ejercicio de la Profesión. Se ocupa del análisis psicológico de las Organizaciones Laborales en el nivel más general, hasta el nivel más específico del sujeto en su puesto de trabajo. En este contexto trata de la relación que se establece entre estos elementos para lograr una armonía que permita el máximo desarrollo de la personalidad y la eficiencia en el trabajo.

La asignatura Psicología I cuenta con cuatro unidades temáticas: de la Psicología del Trabajo a la Psicología Organizacional, de la Gestión de Recursos humanos a la Gestión del potencial humano de la organización, significado y valoración de las condiciones de trabajo para la eficacia organizacional y efectos psicológicos

disfuncionales del proceso laboral que impactan al trabajador y a la organización que lo contiene. Psicología II cuenta con cuatro unidades temáticas: enfoques teóricos en el diseño de las Organizaciones Laborales y desarrollo del potencial humano, cuestiones metodológicas en el abordaje socio-psicológico de las organizaciones laborales: diagnóstico organizacional, variables socio-psicológicas influyentes en el ejercicio de la dirección, cultura y cambio organizacional: comprensión de su dinámica.

La Psicología Organizacional, como asignatura, se ocupa del estudio de los aspectos subjetivos que se manifiestan y conforman en la actividad laboral y a través de ella; contextualizada en el ámbito material y socio psicológico en que existe. Este contexto incluye desde las condiciones inmediatas del puesto laboral, hasta las de la organización en su totalidad (estructura, funciones, procesos).

Esta asignatura permite la adquisición y desarrollo de potencialidades en el alumno, tanto en el área teórico como práctico. La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje por parte del profesor impulsa el desarrollo en este sentido. La diversidad de edades en esta sede requiere la consideración de momentos parciales del desarrollo, que se corresponden con determinadas particularidades psicológicas del alumno, cuyo conocimiento permite al profesor dirigir las acciones educativas con mayor efectividad. El proceso de transformación de los alumnos con respecto al alcance de los logros del desarrollo, depende en gran medida de la acción del profesor.

El cumplimiento de los objetivos del perfeccionamiento, conducen a la formación de un graduado de alto compromiso, profundas convicciones y pericia académica. A esto se añade que en los diferentes momentos, la formación del psicólogo en Cuba se ha caracterizado por la adquisición de habilidades profesionales tempranas y el conocimiento y sensibilización en cuanto a los problemas sociales más acuciantes para el país en los que el psicólogo siempre ha estado comprometido.

Para la realización de los estudios investigativos, el psicólogo organizacional se apoya en **métodos y técnicas** que hacen posible la obtención de un diagnóstico de la Psicología Organizacional. Lo que permite crear un mejor ambiente laboral y consecuentemente, una mayor productividad por parte del trabajador. Para el logro

de estos objetivos se hace necesario el correcto uso de los componentes no personales del proceso de enseñanza aprendizaje.

Los métodos de enseñanza y aprendizaje propician la estimulación del aprendizaje. No se trata de la inclusión de nuevos métodos, sino. La forma de aplicar los ya existentes. Ello determina la calidad de la estimulación, su efectividad y productividad en el proceso. El método de enseñanza y aprendizaje, propicia el proceder planificado del docente. Su aplicación debe estar en correspondencia con las características de los escolares, lo que permite que éstos aprendan los contenidos de forma sistemática y organizada.

Los métodos de enseñanza- aprendizaje implican la aplicación de procedimiento que permiten una mejor realización de la actividad por parte del alumno, además, presentan características que permiten la apropiación por parte del alumno. Estos son de vital importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Entre los **métodos de enseñanza aprendizaje** para desarrollar el contenido de las actividades de aprendizaje de la asignatura, se proponen:

Elaboración conjunta (participación compartida profesor-estudiante en la construcción del conocimiento)

Investigativo (predomina la búsqueda independiente del estudiante)

Debate y reflexión (discusión y opiniones valorativas del estudiante)

Enseñanza problémica (prima el aprendizaje mediante la problematización de algunos contenidos que necesitan de la utilización de este método).

Teórico-práctico (combina la teoría y práctica para resolución de ejercicio, problemas, demostraciones). Este responde la Clase Teórico práctico en la enseñanza de la Gramática.

Trabajo Independiente: el profesor realizará consultas, así como asesoría grupal y personalizada, a través de correo electrónico, chat, moodle, redes sociales, pero el estudiante será el mayor protagonista propio de la FOE con que contamos.

Los **medios de enseñanza aprendizaje** son recursos de apoyo para desarrollar la asignatura. Constituyen medios la computadora, software profesionales, pizarra, libros, otros.

Estos elementos del proceso de enseñanza aprendizaje adquieren un verdadero significado en tanto articulan coherentemente con los componentes personales del dicho proceso. Resulta de especial importancia la función del estudiante, unido a sus características y relaciones interpersonales.

Características pedagógicas del psicólogo en formación de la Filial Universitaria

El graduado de cualquier especialidad de nivel superior debe ser un agente formador de la cultura científica, debe fortalecer el vínculo de la política y contribuir a aumentar el carácter científico de la dirección política en cualquier nivel en que se encuentre. Esta misión se adquiere una mayor connotación en algunas profesiones por su contenido laboral específico.

El Modelo del Profesional de perfil amplio que se quiere formar, con la implementación del modelo semipresencial de la carrera Psicología, exige que los psicólogos en formación cumplan las siguientes funciones en su desempeño profesional:

1. Construir, seleccionar, aplicar, leer e interpretar instrumentos que permitan evaluar, medir (en fin determinar, en cualquier forma) el estado, la intensidad, la amplitud, el nivel, la frecuencia, funciones y propiedades de la personalidad en cualquiera de los momentos de su desarrollo, en cualquiera de los niveles en que puede manifestarse (individual, grupal o institucional) y en cualquiera de las esferas de actuación (salud, educación, sociedad) del profesional.
2. Diseñar, ejecutar y evaluar los resultados de sistemas de corrección y prevención de las alteraciones, insuficiencias, etc. de los mecanismos, cualidades, funciones y propiedades de la personalidad, que pueden asumir la forma de Tratamiento psicoterapéutico, Orientación, asesoría y consejo, Sistemas de rehabilitación moral, sensorial, intelectual, motriz de sus combinaciones, etc.
3. Elaborar, seleccionar, aplicar y evaluar procedimientos para el diagnóstico, interpretación, corrección, transformación y desarrollo de las características de los procesos grupales en sus distintos contextos y esferas de actuación.
4. Evaluar los efectos de las condiciones físicas y socio psicológicas, sobre cualquier dimensión de los mecanismos, funciones, cualidades y propiedades

psíquicas en la actividad laboral, deportiva de estudio, lúdica o cualquier otra socialmente significativa y en relación con ello determinar el conjunto óptimo de dichas condiciones.

5. Diseñar, aplicar y evaluar los efectos de sistemas de acciones educativas (i, e, programas y planes de estudio), culturales (i, e, medios de comunicación masiva) o de cualquier otro tipo sobre el desarrollo de la personalidad y su mejor adecuación a los requerimientos de nuestra sociedad.

El hombre dedica aproximadamente 8 horas diarias, durante casi 40 años de su vida a su desempeño laboral, estableciendo relaciones de trabajo, desempeñando su rol e insertándose o no en contexto laboral. Para conocer si el trabajador está no satisfecho, cómo desempeña su papel, cuáles son sus motivaciones, intereses e inquietudes, entre otros aspectos determinantes, es necesaria la intervención del psicólogo organizacional.

Este especialista no constituye una figura central en su centro laboral. Es un profesional con habilidades y conocimientos que lo hacen capaz de contribuir al desempeño exitoso de la misión en una determinada empresa y así colaborar positivamente en el buen desarrollo organizacional de la misma.

El naciente siglo ha impuesto al psicólogo egresado un carácter de exigencia impostergable, la lucha por la formación de jóvenes generaciones que sean capaces de asimilar activa y críticamente los contenidos de la cultura y en particular de apropiarse de aquellos modos de pensar de sentir y de hacer, que les garanticen la orientación inteligente en contextos complejos y cambiantes, la participante responsabilidad, creativa y transformadora en ellos. En otras palabras, se plantea a la educación el reto de preparar a los educando para los nuevos tiempos, promoviendo en ellos el aprender a reconocer a ser, pilares en los que se centra el desarrollo de la personalidad en aras de evaluar su cultura general integral.

Dadas las características pedagógicas del estudio de la carrera Psicología en la modalidad de cursos por enseñanza a distancia, basados en un estudiante altamente motivado –individual y familiarmente- por lograr un nivel universitario se utiliza como actividad docente fundamental la clase encuentro, que permite el vínculo periódico de los profesores con los estudiantes pero donde resulta fundamental el desarrollo

de habilidades de auto instrucción, la independencia cognoscitiva y, sobre todo, la responsabilidad individual. Muchas de las habilidades profesionales se desarrollan o consolidan durante el trabajo habitual del estudiante.

En esta clase por encuentro la actividad de estudio no constituye una actividad socialmente importante y obligatoria, cuyo objetivo fundamental es la asimilación de conocimientos por parte del alumno, en su etapa de preparación.

Existen problemas profesionales que debe enfrentar el psicólogo en formación. Entre ellos se encuentran:

- La eficiencia de las instituciones sociales y productivas
- El ajuste recíproco del educando y sus condiciones.
- Los trastornos del desarrollo y de la involución.
- Los desajustes en las relaciones sociales y afectivas.
- Los desajustes de los sistemas de normas, valores y actividades.
- Los trastornos de la personalidad.
- Los trastornos de la conducta de individuos sometidos a condiciones anormales de estrés.
- La interiorización de normas, valores, actitudes, de modo que se conviertan en conductas sociales o individualmente valiosas.

A estos problemas se les da solución mediante la actividad de estudio el alumno. Este hace reflexiones, síntesis, generalizaciones, abstracciones, entre otras acciones. Además, el estudiante debe alcanzar un mayor desarrollo en la planificación de sus acciones para la realización de las actividades, conociendo la necesidad de realizar cada una de ellas y actuando sobre la base de un motivo bien definido. Arribar a conclusiones, emitir juicios propios, realizar valoraciones de los contenidos que se estudian. El docente por su parte debe propiciar en el alumno la reflexión acerca de las actividades que se realizan durante el proceso.

Se considera que lo ideológico y lo filosófico se deben manifestar en el graduado, en primer lugar en la objetividad de sus juicios, en el rigor y el carácter científico de su actividad profesional y ciudadana, en su disciplina y sentido de la responsabilidad. Pero todo esto no debe ocurrir sólo como una conducta, sino que deberá ser el

producto de una concepción ideológica y filosófica conscientemente adquirida y sustentada. Para ello debe:

- Participar activamente en la vida social del país, demostrando una sólida preparación científica y cultural.
- Resolver con creatividad, independencia y honestidad los problemas de la profesión.
- Desarrollar el amor a las Ciencias Psicológicas, al trabajo, al estudio, la investigación y la auto preparación técnica, política y cultural.
- Vincular la formación estética general con el desarrollo de hábitos de utilización adecuada del lenguaje y la terminología científica, tanto en su expresión oral como escrita.

De manera general, al psicólogo le corresponde destacar las leyes reales y objetivas del psiquismo; le corresponde trabajar para que estas leyes sean tenidas en cuenta y de ese modo se garantice el éxito. Atiende, sobre todo, al carácter humano de las diversas políticas, tanto en lo que se refiere a su fundamentación como a sus objetivos.

Una vez graduado, el psicólogo organizacional juega un papel determinante en las empresas o centros de trabajo, donde cambian muchas ideas que se tenían de la organización y se trasladan al terreno del desarrollo organizacional. Ya no se trabaja individualmente, ahora las relaciones son grupales. Antes se trabajaba bajo el parámetro autoridad-obediencia, ahora existe confianza entre los miembros de un grupo. Antes se delegaba la autoridad, ahora hay interdependencia y responsabilidad compartidas. Existía además, una división del trabajo y una supervisión jerárquica, ahora hay participación y responsabilidad multigrupal; antes la toma de decisiones era centralizada, ahora se comparte ampliamente la responsabilidad y el control. Antes la solución de conflictos se daba por medio de represión y hostilidad, ahora los conflictos se solucionan mediante la negociación.

El ambiente general que rodea a una empresa es dinámico y debe aprender a adaptarse a los cambios que puedan surgir, ya sean transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., en el interior o fuera de las empresas. El psicólogo organizacional posee conocimientos que le permiten cambiar

el ambiente de la organización y crear el propicio, con la finalidad de que los trabajadores utilicen eficientemente sus habilidades. De esta manera, se satisfacen las necesidades y se toma un papel más activo en la misión de una empresa.

CAPÍTULO 2: LA IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POR PARTE DE LOS PSICÓLOGOS EN FORMACIÓN

En este capítulo se realiza una fundamentación teórica del folleto didáctico-metodológico elaborado, en la se ofrecen elementos que conducen a su concepción e implementación práctica. Se presenta el folleto con toda una estructura que permit al docente orientarse en elementos didáctico-metodológicos y a los estudiantes adquirir conocimientos relacionados con la implemtación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional. Por otra parte, se reflejan los resultados iniciales y finales del estado de los estudiantes en tal sentido.

2.1: Fundamentos del folleto didáctico-metodológico para la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional

El presente folleto se sustenta en elementos de la teoría socio- histórico-cultural de Vigotsky como fundamento principal de la escuela cubana y en las que se tienen en cuenta la motivación, el desarrollo de la actividad, el papel de la enseñanza y el aprendizaje, el vínculo e lo colectivo, así como la Zona de Desarrollo Próximo.

En el orden didáctico se asumen los criterios de los autores cubanos: P. Rico (2004), M.Silvestre (2001,2002), J. Zilberstein (1996, 2002) y D. Castellanos (2002; que refieren que el proceso de enseñanza –aprendizaje desarrollador es el que debe permitir el desarrollo y la transformación de los estudiantes. En este sentido se asume el carácter que debe tener el aprendizaje desarrollador: social, individual, activo, reflexivo-regulado y significativo. Por otra parte las dimensiones de este aprendizaje (cognitiva, reflexivo-reguladora y afectivo-motivacional) y los rasgo del proceso de enseñanza aprendizaje desarrollador (activo-reflexivo-regulado, significativo- contextualizado y social).

La búsqueda de soluciones científicamente sustentadas que promueven la calidad en la labor de los educadores y las transformaciones necesarias de la realidad educativa brindan alternativas favorables a las condiciones particulares del desenvolvimiento de proceso formativo en los centros educativos. Además, debe estar dirigida a lograr un resultado en consecuencia con el contexto para el que fue concebido. Los

mejores resultados, hasta el momento, alcanzados en el proceso docente educativo y, específicamente, en el proceso de enseñanza aprendizaje, han estado relacionados con la implementación de materiales docentes elaborados a partir de un profundo estudio del problema identificado y correcta caracterización de los estudiantes.

Los materiales docentes, responden a los problemas científicos detectados en los niveles macro y micro fundamentalmente. Abarcan, además la preparación de funciones profesionales en centro de trabajo donde labora, adentrándose, por tanto, en la relación entre las categorías causa y efecto. Se proyectan a través de acciones que se despliegan para abarcar y estudiar todos los aspectos, sus vínculos y meditaciones, las causas, los efectos, sus negaciones y sus contradicciones. Por otra parte, se identifican en objetos complejos del proceso pedagógico, es decir, que demandan de los aportes de otras disciplinas para solucionarlos adecuadamente. En lo que respecta a la asignatura Psicología Organizacional se ha apreciado la necesidad de profundizar en el aprendizaje de los contenidos relacionados con los métodos y técnicas, así como su implementación en la práctica laboral que realizan. Esto requiere un conocimiento profundo por parte del docente y dedicación al estudio por parte del estudiante.

Los métodos de investigación en Psicología Organizacional tienen, como en todas las ciencias, una relación muy estrecha con las principales alternativas metodológicas para el abordaje de las organizaciones laborales y las principales polémicas desarrolladas en este sentido. La elección del método a utilizar en una investigación va a depender de la naturaleza del problema que se está investigando y las estrategias del diseño de investigación se trazarán en función de dos elementos fundamentales:

1. La necesidad de un estudio científico riguroso, con la validez interna que caracteriza a las investigaciones de laboratorio y un grado elevado de control por parte del experimentador sobre el objeto de estudio, llevará a utilizar la experimentación de laboratorio.

2. La necesidad de una investigación con una elevada validez práctica y el rigor característico del empleo de contextos reales en la investigación, llevará a elegir los experimentos de campo o los estudios en contextos naturales.

Sin embargo, no existe un método superior al otro, ya que siempre habrá que renunciar a las ventajas de uno de ellos, asumiendo las desventajas del seleccionado, en función del eje central de la investigación: (experimento de laboratorio y experimento de campo)

A partir del estudio epistemológico del objeto y el campo de la investigación se determinó una carencia práctica que se manifiesta en los psicólogos en formación, que no abordan suficientemente esta actividad de aprendizaje. Con tal finalidad se elaboró un folleto didáctico-metodológico que sirve de medio de enseñanza al docente y de material de estudio a los estudiantes.

Desde el punto de vista filosófico la investigación se sustenta en la teoría Marxista-Leninista del conocimiento el papel de la necesidad en la formación de la personalidad y los principios de la dialéctica. En este sentido se ha tenido en cuenta el desarrollo como principio de la dialéctica materialista, en tanto ayude a comprender los métodos y técnicas.

Se considera que los diversos cambios que se dan en los alumnos y en el propio proceso investigado no son iguales ni por su carácter ni por su orientación. Asimismo, éste no excluye para nada regresiones dentro del propio proceso. Es por ello que este principio ayuda a tener en cuenta, en función de una correcta valoración, las condiciones, lugar y tiempo en que se manifiesta el fenómeno. Al tiempo que se tiene en cuenta estas relaciones, se toma como fundamento el principio de la concatenación universal, así como las leyes y categorías de la dialéctica.

2.2: Folleto didáctico-metodológico para contribuir a la implementación métodos y técnicas de la Psicología Organizacional

INTRODUCCIÓN

La labor educativa de las técnicas y métodos de la Psicología Organizacional es tarea primordial en la formación de los psicólogos a partir de las exigencias de las

Filiales Universitarias. En tal sentido, la propuesta que se presenta no es un dogma para el desempeño docente, sino una guía que posibilitará de forma creadora aplicar las recomendaciones metodológicas sin obviar los valores insustituibles de las técnicas y métodos de la Psicología Organizacional en su doble propósito instructivo-educativo para la Educación Superior.

El Folleto didáctico – metodológico consta de introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía. Esta estructura les facilita a los alumnos y profesores de la asignatura de Psicología Organizacional, a partir de las recomendaciones ofrecidas, trabajar de una forma coherente y organizada.

El Folleto Didáctico-Metodológico propuesto proporciona la orientación necesaria para que los alumnos y profesores organizacionales logren el tratamiento al contenido de la Psicología Organizacional. Primeramente se realiza la estructuración en cuatros partes, que son necesarias para lograr una mejor comprensión y aplicación del mismo. En cada unas de ellas se explica la esencia que les aporta en el momento de su puesta en práctica. Por otra parte, se contribuye a enriquecer el caudal de conocimientos de los psicólogos organizacionales.

Se diseñan las etapas para la implementación de folleto didáctico-metodológico. Estas etapas permiten que la instrumentación se realice de manera organizada sin quebrantar ninguna de ellas. Lo anterior es posible teniendo en cuenta la estructura diseñada.

Primera parte: Recomendaciones metodológicas para la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional

La Psicología Organizacional se ocupa del estudio de los aspectos subjetivos que se manifiestan y conforman en la actividad laboral y a través de ella, contextualizada en el ámbito material y sociopsicológico en que existe. Este contexto incluye desde las condiciones inmediatas del puesto laboral hasta las de la organización en su totalidad (estructura, funciones, procesos). En definitiva la Psicología Organizacional es una rama de la psicología que se ocupa del estudio de la relación hombre-trabajo en sus múltiples manifestaciones, con el fin de alcanzar tanto la eficiencia de la organización como el desarrollo de las personas que la componen; abordando el ámbito laboral desde lo individual, interpersonal, grupal y organizacional. El psicólogo

organizacional juega una función importante dentro de una empresa y con el conocimiento de los métodos y técnicas puede aplicarlas para solucionar las dificultades en las relaciones interpersonales y productivas.

Los docentes que imparte la asignatura Psicología Organizacional deben profundizar en lo relacionado con los métodos y técnicas de la misma, pues, constituyen herramientas fundamentales para todo psicólogo laboral. De su conocimiento y correcta implementación depende su desempeño laboral y el rendimiento y producción de la empresa a la que pertenece.

Para el trabajo con estos contenidos el docente debe tener en cuenta la generalidad de los métodos de la Psicología Organizacional y la correspondencia de estos con las técnicas a aplicar. Se debe hacer énfasis en la clasificación y tipología de los métodos, así como la clasificación y objetivos generales y específicos de las técnicas a utilizar.

Los estudiantes deben conocer la finalidad de cada técnica y el momento en que deben aplicar cada una de ellas. En este folleto se presentan las técnicas de presentación, de animación, socráticas y de análisis. Cada grupo tiene una finalidad en común pero cada una de ellas se debe aplicar en una situación específica. El conocimiento de estos elementos por parte de los estudiantes viabiliza su aprendizaje y facilita el desempeño en la práctica laboral y como trabajador una vez graduado.

Segunda parte: Contenidos relacionados con los métodos de la Psicología Organizacional

Para la concepción del material docente se asume una serie de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional que se relacionan a continuación:

I- Los métodos clínicos:

El origen de estos métodos es médico. Sirven para poner en evidencia datos muy útiles para planear hipótesis a partir de ellos.

Se utilizan para el examen de un caso individual y llegar a sus conclusiones diagnósticas. También establece comparaciones de los datos recogidos con otros procedentes de observaciones anteriores. Podemos clasificarlos en: métodos históricos, métodos de observación y psicoanálisis.

II- Métodos históricos:

a) Estudio biográfico. Se denomina “historia clínica” y se lleva a cabo mediante entrevistas al propio sujeto o con personas relacionadas con él. Esta técnica es imprescindible para la comprensión de un caso concreto.

b) Estudio de documentos. Consiste en evaluar el contenido y los aspectos formales de los productos de los sujetos: cartas, trabajos escolares, obras literarias o pictóricas, diarios, etc.

Observación:

Puede ser esporádica o continua. La observación continua se realiza cuando el sujeto está hospitalizado, y es un método para estudiar casos con profundidad.

Cuando las observaciones se controlan rigurosamente y se introducen influencias para ver el efecto que determinan, entramos ya en el terreno de la experimentación.

Psicoanálisis:

Este método, elaborado por Freud, postula que es imposible conocer las motivaciones del comportamiento humano sin poner previamente en claro los procesos inconscientes. Freud propuso el método de las “asociaciones libres”, consistente en invitar al paciente a que deje fluir sus pensamientos y diga todo lo que pase por su mente. Así las asociaciones se modifican por la acción del inconsciente y el observador podrá, descender hasta los fenómenos inconscientes que las originan. La búsqueda de los contenidos inconscientes puede realizarse también mediante el análisis de los sueños y los actos fallidos del sujeto.

III- Los métodos experimentales

Son los que pueden planearse mejor y los que pueden facilitar datos más precisos. Solamente haciendo experimentos es posible hacer observaciones controladas, hacer cuantificaciones precisas y contrastar hipótesis.

Para realizar un experimento es necesario planearlo aclarando todos aquellos factores que puedan influir en la cuestión a investigar y la misión del experimentador será realizar el experimento controlando todos estos factores o variables, excepto una, aquella cuya influencia se desee conocer.

Sin embargo, la experimentación tiene algunos inconvenientes. Estos inconvenientes son los siguientes:

1- Problemas de orden ético. Hay consideraciones de origen ético, que limitan la experimentación y, el estudio de ciertas funciones vitales y emocionales no se puede realizar. El método, sin embargo, es perfectamente aplicable en otras áreas de la personalidad y puede utilizarse la psicología animal, trasladando luego las conclusiones al plano humano.

2- Complejidad de ciertos problemas psíquicos. Muchos conceptos psicológicos complejos no pueden ser representados en un plano operacional mediante una sola variable, sino que, necesita de un conjunto de variables.

3- No permite la comprensión individual. El método experimental sacrifica el conocimiento del individuo al de la ciencia en general. La psicología experimental no pretende conocer a un individuo, sino pretende descubrir leyes generales sobre los múltiples aspectos del comportamiento que puedan luego utilizarse en cada caso particular.

4- Artificialismo analítico. Algunos clínicos y psicólogos han criticado el método experimental por descomponer al ser humano, perdiendo de vista su totalidad. Sin embargo, hoy día hay numerosos trabajos experimentales que, han enfocado sus estudios desde un punto de vista "molar".

A pesar de las críticas, el método experimental no ha cesado de desarrollarse y cada vez se utiliza con más profusión.

IV- Los métodos correlacionales

1- La psicometría. Se basa en el empleo de tests. El comportamiento que mediante el test se desencadena se evalúa, poniéndolo en relación con unas normas o patrones de referencia.

Los tests pueden servir para calcular la inteligencia o la personalidad. Pueden utilizarse para estudiar individuos aislados, y se obtiene así datos métricos mediante los cuales se puede hacer un diagnóstico. Los tests pueden utilizarse también como medios de investigación psicológica.

La moderna psicología evolutiva debe gran parte de los criterios y conocimientos de que hoy dispone a los datos que le ha brindado la psicometría.

2- El análisis factorial. Consiste en el análisis algebraico de una serie de correlaciones, por lo que es aplicable al estudio de cualquier clase de datos susceptibles de ser expresados numéricamente.

El análisis factorial permite, abordar conjuntamente las variaciones de variables independientes y dependientes. Existen diversas técnicas factoriales:

La técnica "R" consiste en analizar las correlaciones de las variables obtenidas midiendo aspectos del comportamiento de un grupo de personas.

La técnica "Q" consiste en correlacionar personas en vez de variables. Método adecuado para la construcción de tipologías que se refieren a las variables medidas.

La técnica "P" consiste en medir una serie de variables en una sola persona y repetir estas medidas un número suficiente de veces hasta obtener una serie de datos correlacionables.

La técnica "O" es útil en el campo de la psicología social.

Tercera parte: Técnicas de la Psicología Organizacional

Técnicas para presentación

Presentación con preguntas:

El coordinador indica a los participantes que solo podrán presentarse bajo la forma de respuesta ante una de las preguntas realizadas por los demás. Las preguntas serán individuales y directas, por lo que se asignará un tiempo para que los participantes recorran el local preguntando a quienes le interese y contestando a las preguntas que se le formulen. Cada cual puede preguntar lo que desee. En plenario se realizará una síntesis donde se generalicen sucesos curiosos, coincidencias, comentarios, nombres poco comunes, cualidades interesantes, etc.

Presentación por dibujos:

Se forman grupos de cinco o seis entre desconocidos. Dar 10-15 minutos para que cada uno dibuje algo que represente una experiencia pasada que haya influido en el tipo de persona que es. Luego cada uno se presenta a los demás de su grupo explican su dibujo. Si el plenario es menor de cuarenta personas, se indica a cada uno que presente a un miembro de su grupo pequeño al grupo general. Esta presentación debe ser un minuto por persona. Si el grupo es muy grande, puede exponerse en las paredes dibujos con el nombre del autor y dar unos minutos para

que forma libre se intercambie entre los presentes.

Presentaciones rápidas:

Útil para profundizar en el conocimiento del grupo. Después de las presentaciones en grupos pequeños usando «jornada de mi vida», «El pastel» o el «Dibujo», se le pide a cada uno que prenda su papel en el pecho y camine por el salón buscando un desconocido, que se presente y comparta lo que ha escrito dibujado. Si no se ha tenido tiempo para las técnicas de pequeños grupos, que cada uno ponga en un papel en letras grandes cosa: como su trabajo, el lugar donde vive, etc. y se hace el mismo procedimiento.

Presentación cruzada:

Se le indica al grupo que intercambie información en pareja durante 3 o 4 minutos. Luego cada miembro de cada pareja presenta durante 3 o 4 minutos. Luego cada miembro de cada pareja presenta al plenario al otro integrante de la misma.

Presentaciones en grupos

Da una idea de quienes forman el grupo y de donde provienen

Pasos:

Pedir a ciertos grupos que se reúnan para conocerse mejor. Se debe seleccionar uno como portavoz. Después de un tiempo, el grupo general se reúne y cada portavoz presenta a las personas de su grupo. Puede seleccionarse un símbolo (o símbolos) que identifique a cada grupo.

Variante:

Las personas forman grupos de cinco. Cada una comparte su historia y se les anima a conocerse mejor. Luego cada grupo crea una obra de teatro, canción, baile o dibujo que refleje la realidad del grupo. Después cada grupo presenta su obra al plenario.

Presentación por grupos afines:

Entregar una tarjeta de tamaño regular a cada uno y plantear que, resumida en una palabra, recojan en ella su expectativa en esa actividad (o su color preferido, o una característica personal, etc.). Se indica que se coloquen en el pecho las tarjetas, se paseen por el local y se unan a aquellos cuyas tarjetas sean afines.

Se presentan en el pequeño grupo y luego un representante los presenta al escenario.

¿Cómo estás?:

El grupo debe estar sentado en círculo. El coordinador se sitúa detrás de alguien y le pregunta: ¿Cómo estas? Esta contesta: «Bien gracias». Se levanta y ambos comienzan a caminar alrededor de la rueda (en sentido contrario). Cuando se cruzan el coordinador pregunta: ¿cómo te llamas? ¿De dónde vienes? La otra persona responde las preguntas. Luego, siguen caminando hasta llegar a la silla desocupada. EL primero en llegar se sienta. La otra persona sigue jugando, se dirige a otro participante y vuelve a comenzar. Si la misma persona queda varias veces sin asiento, puede preguntar al grupo si alguien quiere cederle el lugar.

Pasado, presente y futuro:

Esta técnica puede aplicarse a grupos que ya se conocen para profundizar en sus relaciones. Cada participante busca tres objetos:

- uno que represente su pasado
- otro su presente
- y el tercero su futuro.

Se conceden diez minutos para buscar los objetos. Luego, se hacen pequeños grupos de cinco o seis personas. Cada uno presenta los objetos seleccionados y explica que significan para si. Ejemplo: «Yo traigo esta botella porque mi esposo era bolo», «Y traigo esta piedra porque dicen que soy algo pesado». Cada grupo elige la experiencia más llamativa y la presenta el escenario.

¿Quién es?:

Se entregan hojas de papel donde cada persona escribiera aspectos que la identifiquen. Las hojas serán anónimas. Se redistribuyen los papeles y cada uno debe leer en voz alta los datos de la que le correspondió y tratar de identificar quién pudo haberlos escrito. El que escribió los datos leídos debe hacer todo lo posible para no ser descubierto. Lo importante no es descubrir a los autores, sino revelar para cada uno aquello que el grupo percibe sobre sus miembros. Luego se puede conversar sobre las diferentes imágenes y percepciones que el conjunto del grupo hace sobre cada participante.

Identifícalo:

Recomendable para grupos de reciente formación y de tamaño numeroso. Se le da a

cada persona un papel, en el que debe escribir su nombre grande y legible. Se doblan los papeles y se ponen en el centro del círculo (puede ser en el piso). A una señal del coordinador, todos los participantes cogen uno. En breves minutos cada uno debe entregar el papel a la persona cuyo nombre aparece en este. Pierden los que no hayan podido identificar a la persona correspondiente.

Presentación por identidad:

El grupo se dispone en círculo. Se pide a los participantes que se observen detenidamente entre sí. Cada uno deberá seleccionar a una persona con la que se sienta identificada porque percibe que pueden tener similitudes en algún aspecto. Pueden buscarse identidades extremas, como el tipo de constitución física, forma de vestir, rasgos físicos, etc. También se pueden considerar identidades referidas a algún encuentro previo a la sesión, intuitivamente apreciar características de personalidad parecidas u otros criterios. Cuando cada uno haya definido su selección, se comienzan con exponer una a una, explicando que elementos de identidad se tomaron en cuenta.

Bando en círculos:

Se forman dos círculos concéntricos, uno frente al otro. Se pone una música y se comienza a bailar de manera que el círculo interior gire hacia la izquierda y el exterior hacia la derecha. Al detener la música, las personas que están frente a frente se dan la mano y se presentan. Se retira la música y el giro de los círculos. Al girar se puede cambiar el saludo. Por ejemplo: con los codos, con las rodillas, con las caras, con la cabeza, etc. Debe durar un tiempo prudencial para que se realicen varias presentaciones mutuas.

Nombre y gesto:

Colocados en círculo, cada participante se presenta con su nombre y algún gesto (moverse, saltar, etc.). Cada uno debe estar pendiente de la persona que tiene a su derecha, porque después de que todos se presenten hay que volver a hacerlo, pero con el nombre y el gesto realizado por la persona que tiene a su derecha.

Variante:

Cuando cada uno se presente por segunda vez, todo el grupo repite el nombre y hace el gesto. Cada participante puede cambiar el gesto a decisión personal

combinando creatividad y expresión corporal.

Quemazón, reventazón:

Cada persona busca una pareja y se presentan. Cuando el coordinador grita ¡Quemazón! todas las parejas cambian de lugar sin soltarse las manos. Después se sientan tornados de la mano. Cuando el coordinador grita ¡Reventazón!, la pareja se suelta y cada uno busca otra pareja. Estos se sientan a la par y se presentan. Se repite hasta que cada uno haya conversado con cinco o seis personas diferentes. Esta técnica no tiene escenario por lo que si se quiere una presentación general hay que combinarla con otra que lo permita.

La petota:

Materiales: pelota o globo

El grupo se dispone en círculo. El coordinador se coloca en el centro con la petota en sus manos. Se lanza la pelota al aire y al mismo tiempo dice el nombre de alguien del grupo. La persona que ha sido llamada, sale corriendo e intenta agarrar la pelota antes de que caiga al suelo. Se repite hasta que pasen todos, por lo que se sugiere al inicio no repetir nombres. ¡ojo! Antes de jugar cada cual dice su nombre.

Variante:

También se puede jugar con un plato o una botellita. La persona nombrada tiene que agarrarla antes de que termine de moverse. El coordinador «muestra» una pelota imaginaria, la «rebota» el piso, «muestra» su peso, etc. Menciona el nombre de un compañero y le lanza «la pelota», este la recibe, nombra otro y le lanza «la pelota». Si no sabe el nombre se puede preguntar.

Canasta revuelta:

El grupo se dispone en círculo. Cada participante debe aprender los nombres de las personas que tiene sentada a su izquierda y a su derecha. El coordinador está en el centro de pie y explica el juego. Si el coordinador dice limón, limón, la persona que el señale en ese momento, tiene que decirle nombre de la que tiene sentada a su derecha. Si el coordinador dice naranja, naranja, la persona que el señale en ese momento, tiene que decir el nombre de la que tiene sentada a su izquierda. Si el coordinador dice mango, mango, la persona que el señale en ese momento, tiene

que decir su nombre. Si alguien se equivoca pasa al centro y el coordinador ocupa su lugar. Cuando el coordinador grita ¡canasta revuelta!, todos cambian de puesto y el que queda sin asiento continúa dirigiendo el juego.

La silla vacía:

El grupo debe estar sentado en círculo. Se añade una silla vacía. La persona que tiene la silla vacía a su derecha comienza el juego. Se presenta y llama a otra persona del grupo para que ocupe la silla vacía. Ej. : «Me llamo Ana y quiero que la silla vacía la ocupe Gerardo». Gerardo ocupa la silla y deja otra silla desocupada.

Continúa el que está a la derecha de la nueva silla desocupada. Se pueden introducir variantes como: «Me llamo Julia y quiero que venga Esteban saltando en un solo pie».

La cadena de los nombres

Recomendable para grupos de reciente formación y de tamaño numeroso. Permite fijar los nombres de todos los integrantes del grupo. Un integrante del grupo se pone de pie dice su nombre (o como le gusta que le digan) y toma de la mano a otro compañero y lo lleva al centro del local. Este repite el nombre del primero y dice el suyo; escoge a un tercero. El tercero repite los nombres del primero y del segundo, dice su nombre y escoge a otro, que repetirá los nombres de los anteriores, dirá el suyo, escogerá a otro y así hasta que el último repita todos los nombres y diga el suyo. Cada vez que se cometa un error (por omisión o cambio de nombre) se rectifica diciéndolo correctamente.

Sondeo de motivaciones:

Útil para comenzar a conocerse y ajustar las expectativas grupales. Se distribuye una hoja mimeografiada con preguntas tales como: ¿A qué he venido? ¿Con qué estado de ánimo me encuentro? ¿Qué espero de estos días? ¿Qué estoy dispuesto a aportar? Estas preguntas se responden individualmente, y luego se comparten en pequeños grupos a fin de elaborar una síntesis de las respuestas para presentar al escenario. En el escenario se busca un balance entre los objetivos previstos y las expectativas expresadas por los grupos.

Objeto simbólico:

Se muestra a los participantes un objeto, preferiblemente pequeño pero que quepa

en las manos de los participantes. Se dice que este objeto va a estar presente en toda la sesión. El es quien dará la palabra. Cada vez que alguien desee hablar, deberá pedir el objeto y mantenerlo consigo. Este objeto tiene la propiedad de ser auténtico, por lo que estimula la sinceridad y autenticidad de la persona que lo posee. Impregna de la energía de cada uno de los miembros del grupo. No se puede estar con demasiado tiempo, de manera que nadie monopolice la participación. Para comenzar se rota el objeto a todos los participantes, cada uno se presentará y hablará sobre que tema le gustaría trabajar en la sesión, que espera de esta.

¡Pasándola, pasándola!

Útil para reforzar el conocimiento de los nombres del grupo y para animación. Se hace un círculo con todo el grupo. El coordinador inicia el juego diciendo el nombre de la persona que tiene a su derecha, y a la vez hace un gesto. La persona que es nombrada repite el mismo gesto y, al mismo tiempo, dice el nombre de la persona que está a su derecha. Se sigue hasta que el gesto recorra todo el círculo. A una señal todos cambian de lugar y quedan nuevamente en rueda.

Ahora, el coordinador comienza otra vez con otro gesto.

Variante:

Se juega igual, pero cada persona debe hacer un gesto diferente.

Identifícalo:

Recomendable para grupos de reciente formación y de tamaño numeroso. Se le da a cada persona un papel, en el que debe escribir su nombre grande y legible. Se doblan los papeles y se ponen en el centro del círculo (puede ser en el piso). A una señal del coordinador, todos los participantes cogen uno. En breves minutos cada uno debe entregar el papel a la persona cuyo nombre aparece en este. Pierden los que no hayan podido identificar a la persona correspondiente.

Técnicas para animación

¿Qué pasaría si...?:

Se hacen preguntas que comiencen con ¿qué pasaría si...?. Por ejemplo, si cada uno de los presentes, luego de un naufragio, quedara solo en una isla, donde se encontraran cien tumbadoras, ¿qué harían con ellas? Desarrolla la creatividad y permite dinamizar el trabajo.

La llave

Se divide al grupo en subgrupos de cuatro o cinco y se les pide que pasen a las esquinas del local que serán las celdas. Cada subgrupo escogerá un compañero, que actuará como robot. Se les dice que están prisioneros y tienen que lograr que los robots los liberen; se les sugiere a los robots que se imaginen que pueden ver, oír y reaccionar como seres humanos, pero no pueden hablar. Deben estar fuera de la celda esperando órdenes. El coordinador dirige la atención de todos a una enorme llave que abre la celda. Los robots no pueden entrar a las celdas. Para usarlos hay que programar sus memorias con un máximo de diez órdenes. Cada orden solo puede tener dos palabras y no puede tener significado en español. Salen los robots del local y se esconde la llave, los primeros pasan y empieza el juego. Gana el subgrupo que logre que su robot encuentre la llave y abra la celda.

Identificación por tacto:

El coordinador le propone al grupo reconocerse entre sí por el tacto (con los ojos vendados). Se forma un círculo, se coloca en el centro a un participante, se le vendan los ojos y se le dan vueltas para desorientarlo. Tiene que tocar e identificar a quien tocó. Si lo logra el identificado pasa al centro, sino continúa el mismo hasta que logre identificar a alguien. Al taparle los ojos al del centro, pueden cambiar de posición en el círculo los que lo forman, pero una vez comenzada la identificación nadie puede moverse de su puesto.

Pasando el aro:

Materiales: Un aro (hula-hula) Se hace una rueda tornados de las manos y se coloca el aro dentro de los brazos unidos de dos personas. Hay que pasar el aro sin soltar las manos.

Pasando el aro (otra vez):

Otra vez en rueda, pero ahora cada participante coloca su mano derecha hacia atrás entre las piernas y así agarra la mano izquierda del participante que le sigue. La mano izquierda se la da al que está delante. Igualmente, hay que pasarle el aro por todo el círculo sin soltarse las manos.

Lluvia de carritos

Puede utilizarse para premiar a un ganador, recibir a un nuevo integrante del grupo, etc. Se dice al grupo que se va a dar un premio a uno o varios miembros. Para ello, estos últimos deben situarse en el centro del grupo. El resto del grupo o los que se seleccionen (pueden ser autopropuestos) dan el «afecto grupal». Este consiste en diferentes formas: llovizna de carinos (moviendo los dedos de las manos se roza ligeramente el cuerpo de los del centro de la cabeza a los pies y de los pies a la cabeza); lluvia de carritos: de igual forma que la llovizna, pero más fuerte; aguacero de carritos: un poquito más fuerte, como pequeños empujoncitos. Pueden emplearse otras formas surgidas de la propia creatividad del coordinador del grupo.

La chancleta:

Se hace numeración 1-2, dividiéndose el grupo en dos filas. Una fila se coloca frente a la otra. Se lanza una chancleta al aire. Si cae boca arriba, los de la fila 1 se ríen a carcajadas y los de la fila 2 permanecen serios. Pero si la chancleta cae boca abajo, los de la fila 1 se quedan serios y se ríen los de la fila 2. Si alguna persona de la fila que tiene que estar seria, se ríe, entonces pasa a lanzar la chancleta al aire.

Las olas:

El grupo debe estar sentado en círculo. No debe haber ninguna silla de más. Cuando el coordinador dice: «olas a la derecha! », todos se mueven para sentarse en la silla que está a su derecha. Si dice: «¡olas a la izquierda!», todos se mueven para sentarse en la silla que está a su izquierda. Pero también puede decir: «¡tempestad!» y todos se deben levantar y cambiar de lugar. El coordinador también buscará una silla, de modo que una persona quedará sin asiento. Ésta persona continúa dirigiendo la dinámica. Se puede también especificar cuantas olas deben moverse, que implicaría la cantidad de sillas a saltar. Por ejemplo: «tres olas a la derecha», deben sentarse en la tercera silla a su derecha.

El balancín

El grupo se coloca en rueda, con los brazos extendidos y tornados de las manos. Se numeran del 1 al 2. Se les pide que intenten un equilibrio en el grupo, cada uno apoyando mientras es apoyado. Cuando el coordinador dice: «los 1»; el grupo de los 1 se inclina hacia delante y el grupo de los 2, hacia atrás. Sin soltarse las manos y sin mover los pies. Después se hace al revés, los números 2 hacia delante y los 1

hacia atrás. Los equipos deben tener el mismo número de jugadores.

Conducción en pareja:

Se forman parejas. En cada una se determina quien será el carro y quien el chofer. El carro debe ir con los ojos cerrados. El chofer y el carro no pueden hablar, solo se comunican por señales. Antes de empezar deben ponerse de acuerdo sobre las señales que van a utilizar para no chocar con otros (cambios de dirección, adelantar y retroceder, etc.). Las parejas comienzan a caminar. No olvidar: los carros con los ojos cerrados. Después de un tiempo el coordinador presenta una tarjeta amarilla y se cambian los papeles: los carros son choferes y al revés. El objetivo es caminar sin chocar con otros «carros». Al final, se puede reflexionar sobre estas preguntas: ¿Cómo se sintieron cuando eran carros? ¿Y cómo cuando eran choferes?, ¿Qué prefirieron ser: choferes o carros? ¿Por qué?

Juego de películas:

Útil para resaltar la importancia de la comunicación extraverbal. Se divide al grupo en dos. Un grupo selecciona en privado una película, definiendo título y nacionalidad. Posteriormente seleccionan a un miembro del otro grupo y le comunican en secreto la película seleccionada. Este tendrá que ilustrar a su grupo a través de la mímica el título de la película. El individuo que ilustra no puede hablar de su capacidad creativa y de la capacidad de interpretación del grupo dependerá que éste gane identificando la película. Pueden utilizarse escenas previamente acordadas por todos que indiquen la existencia en el título de la película de conjunciones, preposiciones y artículos. Se hará alternativamente en cada grupo.

Las tres posiciones:

Entre todo el grupo se eligen tres gestos. Por ejemplo: cantar como gallos, levantar las manos e imitar a los monos. Cuanto más chistoso sea el gesto, mejor. Se ensayan los gestos y el coordinador hace tres grupos. Cada grupo se reúne por aparte y en secreto elige uno de los tres gestos. Cuando cada grupo ya ha elegido su gesto, sin que se den cuenta los demás, todos se ponen frente a frente. A una señal del coordinador, los tres grupos hacen al mismo tiempo el gesto que habían elegido. El objetivo es lograr que los tres grupos hagan el mismo gesto al mismo tiempo. Claro, sin ponerse de acuerdo.

Las sillas cooperadas:

Materiales: sillas, un cassette con músicaailable, una grabadora (sino hay sillas también se puede jugar sobre hojas de periódicos). Se hace una rueda con las sillas. Los participantes dan una vuelta alrededor, bailando al ritmo de la música. Cuando se detiene la música, todos se sientan en las sillas. Después el coordinador, quita una silla, y se vuelve a jugar. El objetivo es lograr que todos se logren sentar en las sillas. Se siguen quitando sillas, hasta que solo queden dos o tres. Prosigue el juego con cuidado de que nadie se lastime. Hay que ayudarse para que nadie quede fuera.

Calles y avenidas:

Se determinan los roles de un gato y un ratón. El resto del grupo se ubica en hileras, y con los movimientos de los brazos protegerán al ratón del gato de acuerdo con las órdenes del coordinador. Este podrá dar dos voces:

- Calle (brazos abiertos uno al frente y el otro hacia atrás).
- Avenida (brazos abiertos a cada lado).

Las voces se daran según se muevan el gato y el ratón para impedir que el primero alcance al segundo. Ninguno de los dos puede pasar por debajo de los brazos. Si en algún lugar el gato atrapa al ratón, las dos personas implicadas en ese lugar pasan a ser el gato y el ratón.

Orden en el banco:

Materiales: Un banco o varias sillas ordenadas en fila. (También puede dibujarse en el suelo un banco de 20 cm de ancho). Se pide a los participantes que se coloquen por orden según criterios seleccionados. Por ejemplo, según la edad (el mayor y el más joven en los extremos). Pero hay que ordenarse sin bajarse del banco y sin caerse. Hay que apoyarse en los demás, ayudarse. Luego se puede cambiar el orden de acuerdo con otros criterios como orden de estatura, mes de nacimiento, lugares de procedencia, profesiones, etc. En todos los casos, nadie puede bajarse o salirse del banco.

La fotografía:

El grupo se divide en parejas. Un miembro de la pareja es el fotógrafo y debe guiar la cámara. La otra persona es la cámara fotográfica y debe ir con los ojos cerrados. Caminan juntos y cuando el fotógrafo ve una escena que le interesa fotografiar,

aprieta la oreja de la cámara. La cámara abre y cierra los ojos rápidamente. Cuando ya hayan tomado tres fotos, se cambian. El que era fotógrafo hace de cámara y al revés. Al final, se pueden hacer éstas preguntas: ¿Cómo se sintieron cuando eran cámaras? ¿Cómo se sintieron cuando eran fotógrafos? ¿Qué mensaje les deja la dinámica?

Telegrama:

Útil para analizar las tergiversaciones que se producen en la transmisión de un mensaje comunicativo. Un miembro del grupo elabora un mensaje. Se lo dice al oído al compañero que tiene al lado. Se transmite el mensaje a través de esta forma a todo el grupo. Cuando llega al emisor nuevamente, este dice al grupo cuál fue el mensaje que mandó y cuál el que recibió. Ambos se comparan.

¿Un qué?

Todos los participantes sentados en círculo. El coordinador entrega un lápiz a la persona que está a su derecha y le dice: ¡Esto es un gato! Esa persona le pregunta: ¿Un qué? y él responde: ¡Un gato! La persona que recibe el lápiz se lo entrega a su vez al que está a su derecha y le dice lo mismo, pero cuando esta le pregunta: ¿Un qué?, no le responde, sino que le vuelve a preguntar al coordinador: ¿Un qué? Este vuelve a responder: ¡Un gato! y entonces responde: ¡Un gato! Esa operación se repite cada vez que se pase el lápiz, teniendo en cuenta siempre que el único que tiene la respuesta es el coordinador y que la pregunta tiene que regresar hasta él. Una vez que el lápiz haya pasado por varias manos hacia la derecha, entonces el coordinador entrega otro objeto (plumón, tiza, etc.) al que está a su izquierda y le dice: ¡Esto es un perro! Y se repite el mismo procedimiento de preguntas y respuestas para poder pasar el objeto. Llega un momento en que los objetos se cruzan y se crea una gran confusión. ¡Nadie sabe que cosa es que! ¡No importa! De eso se trata: de reír y jugar. Los objetos tienen que regresar al punto de partida. Al principio se puede ensayar con cada objeto por separado.

Sonríe si me quieres:

Se hace una rueda, el coordinador se dirige hacia alguien y entabla este diálogo: El: «Sonríe si me quieres». La otra persona: «Si te quiero, pero no puedo sonreír». Si la persona se ríe, entonces van los dos juntos a hacer reír a los otros participantes.

Siempre se hace el mismo diálogo. El objetivo es hacerlo con gracia, con gestos, o como sea, para lograr hacer reír a la persona.

Las muecas:

Esta dinámica es mejor en grupos de diez o quince personas. Se hace una rueda y se indica que todos piensen en una mueca que quieran hacer. El coordinador comienza haciendo su mueca. La persona que está a su lado la repite. Ahora esa misma persona hace la mueca que pensó. La otra persona vecina la repite. Así hasta que todo el grupo haga sus muecas. El coordinador imita los movimientos de un leñador. Desde luego, sin hacha: es una mímica. Cuando las manos del leñador están abajo, todo el mundo al mismo tiempo da una palmada fuerte. El leñador comienza despacio y poco a poco acelera el ritmo. De repente detiene las manos arriba: ¿*clue* sucede? Lo más seguro es que varios participantes, por inercia, dan la palmada. ¡Se equivocaron! No importa. Eso es el juego. Comenzar otra vez. Uno de los que se equivoca pasa al frente y hace de leñador. Orquesta cooperativa Los miembros del grupo se sientan en círculo y con las piernas extendidas hacia el interior de este. Cada persona piensa en dos sonidos o ritmos que puede realizar (uno para cada pie). Un participante colocado dentro del círculo actuará como director de la orquesta y al tocar los pies de los participantes tratará de combinar los sonidos que se emitan como si estuviera tocando el teclado de un piano. Cuando el grupo es grande se pueden colocar varios directores en el centro que se ocuparán de una parte del grupo.

Saludo volteado:

Esta técnica no debe utilizarse con grupos que no se conozcan bien. El coordinador antes de comenzar debe introducir la técnica con algo cercano a... ¿Qué tal si hacemos un juego para saludarnos? La verdad es que es un juego medio loco, así que espero que todos estemos dispuestos. Total, estamos entre amigos. La idea es circular por el grupo y saludarse con quien nos encontremos. Pero lo vamos a hacer así: doblados y agarrándonos los tobillos o las rodillas, caminando hacia atrás y mirando entre las piernas. Cuando nos encontremos o choquemos con otro, nos saludamos y seguimos paseando. ¿Les parece? ¡Vamos a probar!. Al finalizar la técnica es conveniente comentar que esto no es nada serio y por eso se hizo. A

veces tiene mucho sentido hacer cosas sin sentido. Gozar y reír son también cosas importantes para todos.

Técnicas de análisis

La pesca de los clichés:

Se utiliza para reflexionar sobre los estereotipos y concepciones simplistas (clichés). Se dibujan círculos concéntricos en el piso, donde se colocan peces de cartón que en el dorso tendrán escritos los clichés con los que se quiere trabajar. Se divide el grupo en dos equipos y se organiza «la pesca» en forma competitiva. Cada participante reflexiona en su equipo sobre el cliché y valorará si lo comparte o no. Discusión: Después de las conclusiones de cada equipo se discute: ¿Cómo y por qué se aceptan los clichés?, ¿por qué los repetimos?, ¿cómo y con qué interés se propone el estereotipo?

Las llaves mágicas:

Se utiliza para detectar las necesidades y valorarlas. Se emplea un cofre con «dinero» y cinco llaves para abrirlo. Se designan cinco papeles o roles (jefe, dirigente partidista, estudiante, etc.) y los que los ejecutan abrirán el cofre para coger dinero y explicarán para qué cosa lo usaran. Luego en equipo se analiza la fundamentación del dinero tomado por su representante y la importancia de aquello en que lo invirtió. Se discute en escenario: ¿cómo varían las necesidades en dependencia del rol?, ¿si son necesidades reales o no, en qué otra cosa podía invertirse?, etc.

La noticia:

Útil para buscar el trasfondo de determinados mensajes. Se analiza en equipo una noticia reportada por diferentes órganos de prensa, la orientación que cada uno le aporta, los argumentos que se utilizan, la visión de la realidad que dan, a fin de comprender el por qué de sus diferentes enfoques. Posteriormente, pudiera intentarse la redacción de una noticia sobre los hechos que se reportan desde el ángulo en que lo observa el grupo.

El salvavidas:

Se utiliza para provocar la reflexión sobre el papel que juegan en la sociedad ciertos personajes y a partir de aquí analizar diferentes tipos de roles o sectores de clase. Se eligen cuatro participantes que jugarán roles diferentes. Se crea la situación de

que van en un bote que se está hundiendo) solo hay un salvavidas que se entregará a aquel que argumente ser el más importante para la sociedad o el grupo. Discutirán entre ellos, durante unos minutos, para argumentar por qué es a el a quien se debe salvar. El resto del grupo discute los argumentos planteados a fin de sacar conclusiones sobre el papel real de cada rol.

Los pueblos:

Para intercambiar conocimientos sobre los distintos pueblos. Los participantes se sientan en círculos y se les da una tarjeta con el nombre de un país o pueblo. Esta tarjeta se colocará en el pecho de cada uno. El coordinador dará una característica o dato de un país o pueblo y el participante que considere que «su país» lo posee dirá el nombre del mismo. Si la identificación es correcta, todos cambiarán de silla. Se anotarán en un papel las características de cada país o pueblo, que se generalizarán posteriormente en escenario.

Las frases:

Para analizar las distintas acciones de respuestas ante los problemas que se presentan. Se preparan juegos de tarjetas con frases que enuncian problemas a resolver y se les entregan a los equipos, con la instrucción de ¿qué hacer? Se discute en equipo y se decide que solución darle. En escenario se lee cada frase y se explica el plan de acción para solucionar; se analizará además si son o no viables y por qué. Pueden entregarse a los equipos frases relacionadas con un mismo problema a resolver y en el trabajo en escenario elegir cuál será la forma de actuar del grupo.

El dominó analítico:

Se utiliza para profundizar en un hecho o problema, y para buscar sus posibles causas y consecuencias. Cada uno tiene una ficha en blanco y partiendo del problema inicial (ficha) que pone el coordinador deberá, por turno, llenar su media ficha con un dato, hecho o comentario personal relacionado con el presentado. Si es anterior en tiempo al inicial, se coloca a la izquierda; si es posterior, a la derecha. Si son simultáneos, el de mayor importancia se coloca arriba y el de menos importancia, abajo. Cada participante explicará (a razón de su ficha y de su ubicación. Si el escenario está de acuerdo se deja. Si no, se retira. Se debe propiciar

una discusión profunda y siempre presionar con el tiempo.

Sociodrama:

Permite mostrar elementos para el análisis. Se puede utilizar para diagnosticar, profundizar o retroalimentar.

Pasos:

- Escoger un tema.
- Conversar sobre el tema, cómo se vive, cómo se entiende, cuáles son los razonamientos más importantes con relación a él.
- Hacer la historia con argumentos y hechos:
- ¿En qué orden se sitúan los argumentos? ¿Cómo se va a abordar la situación?
- Definir personajes.
- En que momento actúa cada uno.
- Dejar un margen para la creatividad individual y la improvisación.
- Realizar la dramatización del tema elegido.
- Discutir por equipos o en plenario sobre lo que se ha visto buscando mayores niveles de profundidad.

Se puede obviar la elaboración de la versión y comenzar por la dramatización, aunque se corre el riesgo de alcanzar menores niveles de profundidad.

Juego de roles:

Se utiliza para analizar actitudes y reacciones de las gentes. Exige defender roles a partir de otras posiciones, lo que implica preparación. Se asignan roles a los participantes que deben representar a partir de una situación dada. Ejemplo: jefe, profesor, alumno, técnico, especialista. Cada participante asumirá su rol según su visión personal y con completa independencia, lo que exige del coordinador mucha atención y flexibilidad. Luego de la dramatización se pasa a la discusión en escenario. La discusión debe basarse no en la situación representada, sino en el comportamiento individual de los roles asumidos.

Cuento dramatizado:

Para dar elementos de análisis sobre un tema. Es útil para profundizar y dar la visión histórica de un problema. Se elige un tema general y se lee un cuento; mientras tanto, parte del grupo lo ejecuta. Se discute el tema presentado a través del cuento,

acercándose cada vez más a como se produciría esa situación en las condiciones particulares en que desarrolla su actividad el grupo en cuestión.

Lluvia de ideas:

Permite buscar un conjunto de ideas o conocimientos y llegar a síntesis, conclusiones o acuerdos comunes. A partir de un tema o problema se recogen, en un papelógrafo o en un pizarrón, todas las ideas que se produzcan por el plenario, en el orden en que aparezcan. No importa su lógica aparente, ni su relación directa con el tema. Cuantas más ideas, mejor. Luego se discute cada una de las ideas o soluciones, eliminándolas o aceptándolas según el consenso grupal. El coordinador debe hacer una síntesis final del resultado del trabajo y cuidar no demeritar las ideas eliminadas, sino resaltar las más acertadas.

Lluvia de ideas por tarjetas:

Igual que la anterior, pero las ideas se escriben en tarjetas y se sitúan en la pizarra. Las tarjetas pueden elaborarse individual o por grupo y se sitúan de forma relacionada unas con otras. De esta manera se fortalecen los hábitos de trabajo en grupo y se consume menos tiempo. Hace énfasis en la participación de todos los miembros.

Discusión de casos:

Permite llegar a conclusiones o formular alternativas sobre un problema. Se prepara un caso. Se discute del caso en colectivo. Se realiza una síntesis ordenando los problemas. Se busca una solución. Se reflexiona sobre la relación del caso y la realidad.

Jurado 13:

Se utiliza para analizar y sustentar determinado problema. Es un juego de roles donde se juzga un problema con acta de acusación, juez, secretarios, jurado, defensa, fiscal y testigos. Se forman con anterioridad equipos de fiscalía y defensa, que buscan los argumentos a favor y en contra; además, escogen los abogados y los testigos que presentan los argumentos en el juicio. La actividad se desarrolla como una vista oral dirigida por el juez (puede ser el coordinador), donde se presentan los argumentos para juzgar al problema que se analiza. Debe cuidarse que la forma del juego de roles no afecte la profundidad de los contenidos que se exponen. Al finalizar

«el juicio» el jurado dará lectura al acta síntesis donde se recogen los aspectos fundamentales tratados. Esta técnica es compleja y requiere de buena preparación y de bastante tiempo para su realización.

Noticiero popular:

Útil para realizar un diagnóstico, elaborar una hipótesis y para proponer tareas. Se divide el grupo en equipos y a cada uno se le pide que elabore «cables» periodísticos sobre un tema o hecho. Luego se leen en plenario todos los cables. Debe considerarse tiempo para discutir la aceptación de los cables elaborados por otros equipos.

Dominó polémico:

Permite discutir la relación entre dos tipos distintos de elementos (efecto- causa, positivos-negativos, principales-secundarios, etc.). Se puede utilizar para cualquier tema. Se basa en los mismos principios del juego de dominó, con las variantes de que las fichas se reparten a grupos y no a individuos, y de que al poner la ficha, los integrantes del equipo explican la relación dada. En las fichas se puede dibujar o escribir. Se divide el grupo en equipos de cuatro o cinco y se da el mismo número de fichas. Inicia el juego el que tenga «un doble» (doble relación entre aspectos determinados). El equipo que sitúa la ficha explica porqué se da la relación. Gana el equipo que primero ponga todas sus fichas.

Puro cuento:

Se utiliza para evaluar el dominio que los participantes tienen del tema. Se lee un «cuento» que contenga fallas en la utilización de conceptos o de interpretación. Cuando alguien encuentre algo falso, se levanta y lo argumenta. La respuesta se analiza en el colectivo. Al elaborar «los cuentos» se deben introducir los errores preferiblemente en aspectos donde la teoría difiera del sentido común o donde el ideal se aleje de la realidad, a fin de propiciar el debate. El contenido del cuento debe estar relacionado con el contenido de la profesión de los participantes.

El muro:

Permite vivenciar la necesidad de enfrentar los problemas con inteligencia. Cuatro participantes se colocan en fila apretándose unos contra otros, tomándose de las manos o brazos de forma de que se conviertan en una barrera. Otro se coloca frente

al muro y se le invita a que pase al otro lado usando cualquier procedimiento. Se le otorgan cinco minutos para que lo intente. Cuando pasa el tiempo, lo logre o no, explica lo que ha experimentado. Luego hablan los del muro; finalmente los demás. Puede repetirse la experiencia. Se realiza el análisis de lo sucedido trasladando la atención hacia los muros que cotidianamente enfrentamos y buscando en conjunto formas de superarlos.

Sueño del grupo:

Útil para explorar necesidades y carencias grupales en grupos de cierto grado de integración. Se sientan en forma circular. Cualquier miembro expresa una imagen como por ejemplo «¡qué calor!» Los demás enlazan con esta imagen las asociaciones que le vengan a la mente. Todos contribuyen asociando lo más espontáneamente posible con una frase cada vez, durante cinco minutos. A continuación, se realizará un diálogo por cinco minutos y se pasa a nuevas rondas de asociaciones. Al final se hará una evaluación de las cuestiones más sobresalientes que se han registrado.

Los grupos nominales:

Se utiliza para facilitar la búsqueda de soluciones consensuales. Cada uno escribe sus ideas con su respuesta al problema presentado. Se recogen las ideas y se pregunta en forma de ronda, idea por idea. Se anota en la pancarta sin discutir sobre ellas. Posteriormente se esclarecen las ideas sin buscar diferencias de opinión. Luego del total de ideas cada uno debe seleccionar las que considere más importantes (dos o tres). El coordinador u otro cualquiera realiza la tabulación para arribar a las prioridades de la votación y el grupo discute los resultados. No se aconseja emplearlo en reuniones ordinarias de coordinación de actividades.

Análogo crea:

Se utiliza en la búsqueda de soluciones creativas. Se le plantea al grupo estudiar un problema. Luego se pide descubrir cuáles son las relaciones analógicas entre el problema y unas series de objetos e ideas sin aparente relación entre sí. Ejemplo: el problema estudiado es la educación en la escuela. Se le sitúan al grupo determinados objetos (pueden también ser seleccionados en conjunto con ellos). Estos pueden ser martillo, tete, libro, cama, pañuelo, espejuelos, dinero, guataca,

etc. En la segunda parte se pide al grupo eliminar determinadas analogías, las poco importantes y reagruparlas en categorías. En un tercer momento se les pide examinar las analogías más importantes y proceder a su examen a fin de traducirlas en acciones prácticas para la solución del problema. En el ejemplo citado, las analogías más importantes pudieran ser las que se establecieran entre educación, libro y dinero.

Proyectemos el futuro:

Facilita la comprensión del desarrollo posible de un fenómeno y la predicción del mismo. Se divide al grupo en equipos y se le pide que piensen en la posible evolución del problema. Se establece un diálogo en torno a la proyección futura del fenómeno que espera cada equipo. Por último, se elabora en conjunto el modelo de desarrollo que espera el grupo y se llega a un acuerdo por concertación.

Las estatuas:

Permite expresar la idea colectiva que un grupo tiene sobre un tema. Se trata de poner a un grupo de compañeros en determinadas posiciones, para que transmitan un mensaje. Participan todos los presentes. No se basa en situaciones sino en ideas o conceptos. Puede utilizarse como diagnóstico o conclusión. Se escoge el tema. Se pide a un miembro que ponga en estatua su idea del tema. Este llama a cuantos necesite, los coloca como crea y explica porqué los puso así. El coordinador pide opiniones y permite cambios en la figura y nuevas explicaciones del porqué. Al final se discute del tema o concepto.

Es así:

Para analizar los elementos que distorsionan la comunicación. Se escogen participantes que deben dibujar en la pizarra un objeto que se le explica, primero sin preguntar y luego preguntando. En la discusión se buscan los elementos que distorsionan la comunicación (falta de visión, de diálogo, etc.), se buscan que elementos de la realidad distorsionan la comunicación.

Técnicas socráticas

Obliga a la reflexión:

Trata de que el grupo descubra por si mismo las ideas fundamentales de un tema mediante preguntas hábiles, problematizantes y motivadoras del coordinador. Exige

esquematización rigurosa del tema por el coordinador para preparar preguntas, situaciones, notas de prensa, películas, a fin de propiciar la polémica para construir respuestas con el grupo. Hay que hacer una síntesis final del tema discutido.

La persona perdida:

Para desarrollar la habilidad de preguntar. Sale un voluntario. El grupo seleccionara uno de sus miembros. El voluntario entra al local y debera identificar a la persona seleccionada a través de cinco preguntas a las que el grupo responderá (si o no) para descubrir a la persona perdida. En la discusión, se abordará la importancia de la formulación de preguntas claves y precisas. Antes de la discusión pueden identificarse a varias personas.

Variante:

Puede utilizarse como dinámica de animación si en las dos primeras personas que adivinen se sigue este procedimiento y a una tercera se le dice que debe adivinar un suceso ridículo de su vida personal que el grupo ha conocido a partir de uno de los participantes (el suceso puede no existir). Cuando esta persona esté fuera del salón, se le indica al grupo que las respuestas de si y no estarán en dependencia de la última letra de la pregunta que haga el que esta adivinando. Si la última letra es una vocal, el grupo responderá si, si es una consonante, responderá no. Se originará confusión y animación en el auditorio.

Técnicas de riesgo

Permite evaluar la situación que enfrenta el grupo. El grupo expresa los eventuales riesgos que podrían derivarse de una nueva situación que se recogerán en la pizarra o en un papelógrafo y discute la realidad de los mismos. Se borran de la pizarra los riesgos irreales. Entonces se elabora sobre como prepararse para enfrentar lo riesgos reales, en plenario, o combinandota con otra tecnica de trabajo en grupo.

El incidente:

Se utiliza para la búsqueda de soluciones. El grupo analiza a fondo un problema o incidente real o supuesto y trata de llegar a la mejor solución. El grupo puede solicitar más información sobre el incidente. Cada uno de los miembros escribe su decisión, se discuten en subgrupo y se elige por votación la mejor. Se debaten, finalmente, en plenario las soluciones de los subgrupos.

Optimista, pesimista y realista:

Facilita el análisis multilateral de situaciones. Se forman tres grupos que toman cada uno de estas actitudes (aunque no estén de acuerdo). Se discute el tema actuando desde los roles asignados a cada equipo durante 10 minutos. Se recogen las ideas de cada equipo y se rota entre ellos para que sean enriquecidas. Por último, se lleva a plenario los resultados de cada equipo y se discuten las ideas a partir de las posiciones individuales reales.

Cambiar de punto de vista:

Útil para entrar en relación con otros grupos (en lo interno y lo externo del propio grupo). A cada equipo se le entregaran tres grupos de preguntas que deben responder como si ellos fueran los integrantes del otro grupo.

Los grupos de preguntas pudieran ser: Sobre el grupo: ¿qué es importante para nosotros? , ¿Qué es lo que nos hace únicos?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes o débiles?, ¿quién y qué ha hecho de nosotros lo que somos? Sobre el grupo y los otros: ¿cuáles son nuestras amistades preferidas (individuos o grupos)?, ¿quiénes son nuestros héroes, mis modelos?, ¿qué tipo de diferencia tenemos y con quién?, ¿cómo se arreglan esas diferencias? Sobre el grupo y la sociedad: ¿cuál es nuestro papel en la sociedad de hoy (o de mañana)? . ¿Qué influencia podríamos ejercer en ella? ¿En qué medida depende nuestra existencia de la sociedad? Luego de que cada grupo halla respondido en lugar del otro, responde desde sus propias opiniones, es decir, responde las preguntas respecto a si mismo. Posteriormente, intercambian las respuestas del primer análisis, o sea, las respondidas «en lugar del otro). Cada grupo las lee y analiza las diferencias entre las opiniones prejuizadas y las reales, y cuando estas son consecuencias de prejuicios o de una inadecuada autovaloración. Envía por escrito al otro las reflexiones y reacciones que se generaron. En plenario debe debatirse los cambios de opinión experimentados y la visión actual que cada grupo tiene del otro y de si mismo.

Interpretando símbolos:

Permite analizar la importancia de expresarse no solo con conceptos, sino a través de símbolos. Se escoge un tema a debatir ¿qué es educar para mí? y se le pide a los participantes que dibujen un símbolo sobre este tema. Se forman grupos de seis a

ocho personas en los que cada uno presentará su símbolo para que sea interpretado. El grupo debe escoger el símbolo que mejor transmita el concepto en cuestión. Se presentan los símbolos de los grupos al plenario y a partir de su interpretación se busca la síntesis grupal.

Relevo de 5:

Útil para comenzar un proceso con grupos de más de cincuenta personas. Permite conocer las inquietudes intelectuales, la capacitación de los participantes y los posibles temas que pudiesen ser tratados durante el proceso. Se señalan temas generales que van a ser abordados en el proceso, se les pide que se organicen en grupos de cinco personas y que comiencen a hablar sobre el tema en los subgrupos durante 5 minutos y sin abandonar el local. A los 5 minutos se interrumpe la discusión y se solicita que se comenten en el plenario las cuestiones esenciales que se están discutiendo. Este plenario también durará 5 minutos, transcurridos los cuales se pide tengan en cuenta lo dicho por los otros al continuar la discusión. Nuevo trabajo en subgrupo durante 5 minutos y nuevo plenario. Se comienza cada plenario dando la palabra al grupo siguiente del último que habló. Quizá sea necesario indicar en algún momento: se está insistiendo mucho en los efectos y poco en las causas se está hablando de la metodología pero no de las personas, no se ha tocado tal tema, etc. Cuando se considere que se ha discutido lo suficiente, se pasan unas hojas para sintetizar los dos temas más importantes que se quisieran abordar durante el proceso. Luego se clasifican y organizan con cierta lógica.

Cuarteto:

Útil para comenzar un curso o una reunión con el objetivo de captar los intereses de los participantes. Se forman grupos de cuatro que comentan durante 10 minutos los problemas o temas interesantes que querrían tratar en primer lugar. Transcurrido el tiempo, un miembro de cada grupo pasa al grupo más próximo de la derecha y otro al de la izquierda. Vuelven a dialogar para poner al tanto a los recién llegados sobre el tema y continúan profundizando. Se repite la operación con un nuevo intercambio a los 10 minutos. Al final cada grupo presenta al plenario un papelógrafo con las conclusiones a las que se arribaron.

Perfil:

Útil para esclarecer las percepciones que se tienen de los sujetos con los que se trabaja. La idea es que alguien haga ante el plenario un «retrato hablado de los grupos a quienes se destina la acción que se proyecta. Después de la presentación se discuten las impresiones y los sentimientos frente a las imágenes reveladas. Las inexactitudes y los sentimientos frente a las imágenes reveladas. Las inexactitudes y relaciones reales pueden ser así develadas. Es posible guardar este «retrato» para trabajarlo con posterioridad en otras dinámicas y rehacerlo luego de dominar la realidad.

Aprendices de periodista:

Permite potenciar la creación periodística en toda la riqueza, sus múltiples posibilidades educativas. Posibilita la profundización individual o grupal sobre un tema. Los participantes se colocan en roles de periodistas que deben elaborar diferentes trabajos (editoriales, entrevistas, artículos, opinión, comentarios, etc.) sobre el tema general de que se trata. Se elaboran en conjunto los posibles subtemas y se asignan a los participantes (puede ser individual o en pequeños grupos). Luego de un tiempo prudencial se reunirá el «equipo de la revista» para discutir los diferentes trabajos que serán perfeccionados en colectivo y reelaborados por los autores antes de su «edición». Los trabajos terminados podrán presentarse de diferentes formas (periódico mural, edición de campana, escrito a mano, impreso en computación). Pueden aprovecharse los resultados del trabajo grupal para hacer una divulgación entre otros grupos.

Relaciones con figuras:

Permite encontrar las relaciones entre diferentes aspectos de un problema general. Se determinan seis aspectos componentes de un tema (Ejemplo: situación actual) que se distribuyen como puntos en un plano.

La cantidad de aspectos y el tipo de figura dependerá de la complejidad del tema a tratar. Se asignan dos o más aspectos a una persona o pequeño grupo para que encuentre las posibles relaciones que se establecen entre ellos. Así se distribuyen los diferentes aspectos entre los participantes en el interés de que se establezcan las mejores relaciones posibles. Cada persona o grupo, al presentar los resultados de su análisis en el plenario, deberá unir los puntos formando figuras geométricas.

El congelamiento:

Útil para definir lo que está pasando en determinado momento de una dinámica. Cuando se esta desarrollando una técnica cualquiera, el coordinador pide «congelar» una situación y pregunta a los personajes: ¿Cuál es su sentimiento en ese momento? La interrupción permite a los interesados y a los espectadores percibir mejor lo que pasa. Pueden cambiarse los papeles entre los participantes o los espectadores y continuar desarrollando la tecnica inicial. Por ejemplo, la combinación de esta técnica con el sociodrama permite profundizar en el análisis y con el movimiento de los roles permite profundizar en el análisis y con el movimiento se produce mayor implicación del grupo en la dinámica. En este caso), sería. Cuando se está dramatizando determinada situación, se interrumpe («se congela»), se pregunta ¿qué ha estado sucediendo? ¿Qué mensajes se han recibido? Luego de algunas respuestas, se puede incorporar a los que habian estado observando y opinando a continuar la dramatización. Esta operación puede repetirse algunas veces hasta hacer el análisis final.

Temores y esperanzas:

Útil para que afloren los sentimientos y preocupaciones de la gente sobre temas de interés. Se le pide a los participantes escribir individualmente y sin un orden específico sus temores y esperanzas en relación con. Luego, se pide que cada cual escojan a los dos más fuertes que serian expuestos en plenario, mientras el coordinador anota en un papelógrafo, procurando sintetizar. Posteriormente se eligen por votación los cuatros o cinco temores o esperanzas más importantes y se propicia un análisis sobre sus fundamentos (objetivos y subjetivos). Antes del análisis se puede pedir que en subgrupos presenten sociodramas para presentar los temores y esperanzas.

El afiche:

A cada grupo hay que entregarle: diarios, revistas, goma de pegar, tijeras, plumones, una cartulina. Se trata de que cada grupo presente sus ideas por medio de un cartel o afiche. Primero se hacen cuatro grupos y hablan sobre el tema que estan estudiando. Luego hacen un resumen de las ideas principales que han conversado. Y finalmente, representan esas ideas en un afiche. Se entregan los utensilios a cada

grupo. Estos también pueden utilizar otras cosas u objetos para comunicar sus ideas, como: hojas, flores, pitas, palos, en fin, lo que sea. Eso depende del ingenio y la creatividad del grupo. Se recuerda a los participantes que un afiche tiene más imágenes que palabras. Finalmente, se presentan los afiches. El grupo que hizo el cartel no dice nada, los demás grupos son los encargados de descubrir el mensaje. Se realiza el análisis en este orden:

- ¿Qué ven?
- ¿Qué mensaje comunica el cartel?

Cuando los demás ya analizaron el contenido del cartel, el grupo explica lo que quiso decir con el afiche. Los demás grupos presentan sus afiches siguiendo el mismo proceso. Al final el coordinador puede hacer un resumen de todo. Útil para lograr que los plenarios no sean aburridos y lentos porque se habla mucho. Con esta dinámica, los plenarios son más participativos.

Historia de una foto:

Útil para el diagnóstico de la realidad o de un tema en particular. Se colocan sobre una mesa una o varias fotos y se le pide a los participantes que escojan una de ellas. Luego cada uno debe inventarle un «pasado» y un «futuro» a la foto elegida. En subgrupos se comentarán las historias y se solicita que cada uno declare que elementos de su propia vida, de sus experiencias, de su familia, se reflejaron en la historia que elaboro. A partir de las proyecciones individuales se pueden ir registrando los aspectos fundamentales relacionados con el tema o los elementos que van a ir conformando el diagnóstico.

Palabras impactantes:

Permite iniciar una reflexión profunda. Se divide el grupo en varios subgrupos. Se coloca de manera visible un listado de palabras (elegidas al azar o que tengan relación con un tema determinado); por ejemplo «piense», «comparta», «trabaje», «luche», «aprenda», «amor» o cualquier otra. Cada subgrupo elige una de las palabras y se retira a reflexionar sobre lo que esta palabra significa para ellos. En plenario se presentan los resultados de las reflexiones de cada subgrupo y se trata de establecer relaciones entre las palabras escogidas por los diferentes subgrupos. Debe combinarse con otras técnicas o procedimientos para continuar profundizando

en el análisis.

La gente pide:

Sirve para demostrar la importancia de la colaboración y el papel del líder. Se forman equipos y el coordinador pedirá objetos que tengan los participantes (zapatos, camisa, etc.) que pondrán un lugar fijo para cada equipo. El jefe de equipo debe conseguir que un integrante del equipo busque lo que se pide y lo entregue al coordinador, que solo recibirá el objeto quien llegue primero, el resto no. Ganará el equipo que logre entregar más. Reflexionar sobre la colaboración y la coordinación del trabajo colectivo y el papel del dirigente.

Zapatos perdidos:

Permite vivenciar la importancia de la organización. Se forman dos equipos y todos echan sus zapatos en un saco de cada equipo y se amarra bien. Se pone tiempo límite para que todos se pongan su zapato, presionando con el tiempo para que se apuren. Gana el equipo que se calze mejor en el tiempo límite o termine primero. Se evalúa, después, en que equipo logró calzarse más gente y porque. Si no ha habido organización, se permite que conversen y se pongan de acuerdo para repetir la dinámica. Se repite la dinámica una vez puesto de acuerdo sobre como actuar. Se debe reconstruir lo que pasó para ver los aspectos centrales de la organización y las actitudes que favorecen su obtención. Acción espontánea contra acción organizada.

Los cuadrados:

Permite vivenciar la necesidad de la comunicación grupal y especialmente de la cooperación entre todos los que tienen que ver con el éxito de una tarea. Es útil también para evidenciar el desempeño de roles que se asumen en la vida cotidiana. Se hace un juego de rompecabezas para formar cinco cuadrados independientes y se mezclan las fichas en cinco sobres. Se escogen cinco participantes y algunos observadores. Si el grupo es grande, se pueden preparar las condiciones para realizar simultáneamente la actividad en varios subgrupos. Se le entrega un sobre a cada participante con las fichas indicadas. Se les dice que para ganar la tarea deben armar los cinco cuadrados.

Las reglas de la tarea son:

- Ninguno puede hablar, ni hacer gestos.
- No se pueden pedir piezas, ni hacer gestos solicitándolas.
- Lo único permitido es dar y recibir piezas de los demás participantes. Cuando consideren que les sobran piezas, deberán ponerlas en el medio y solo en ese caso otro miembro que la necesite podrá tomarla.
- El tiempo límite es 10 minutos.

A los observadores se les da la instrucción en privado de anotar las reacciones y actitudes de los participantes.

Discusión:

Preguntar a los cinco como se sintieron. Exponer las anotaciones de los observadores. A partir de cómo se desarrolló la dinámica, analizar:

- Roles y actitudes asumidas (favorecedoras del éxito grupal o centradas en el éxito individual).
- Importancia de la cooperación para el éxito grupal de la tarea.
- Papel de la comunicación.
- Establecer vínculo de estos comportamientos con las actitudes que se asumen en el grupo y en la vida cotidiana.

Reconstrucción:

Permite evaluar la capacidad de organización y el papel del liderazgo. Se forman grupos y se les da una tarea compleja a realizar (organizar una jornada productiva de un mes en Pinar del Río) y tienen que proponer como se realizan (objetivo, tipo de organización, metas a corto y a largo plazo). En 30 minutos discuten para tomar decisiones. Después en plenario se exponen las conclusiones sin discutir su contenido, pues lo importante es el proceso de toma de la decisión. Trabajar en plenario. ¿Cómo se organizaron para trabajar? Dificultades para tomar decisiones. ¿Cómo las fundamentaron? (Utilizar el papelógrafo o la pizarra para orientar la discusión). Ver en la realidad como se toman las decisiones, la participación conjunta, como es el liderazgo que se logra, etc. Se pueden designar observadores para cada equipo, a fin de observar con más detalles el proceso de toma de decisión y el desempeño de roles.

El pueblo necesita:

Sirve para ver el papel dirigente, y de lección espontánea y planificada. Se forman equipos que determinaran seis tareas a cumplir (búsqueda de objetos, hacer un afiche, etc.) y en el tiempo previsto deben cumplirlos. Debe partir de los problemas que presentaron los grupos para cumplir las tareas, de lo vivencial, y luego se discute en plenario el papel de los dirigentes, la importancia de la división de tarea; los errores en la planificación de las acciones, etc. Finalmente, se establecen los vínculos de la dinámica ocurrida con los aspectos de la vida real del grupo. Poner tareas que estimulen la organización y creatividad. Se puede analizar como el dirigente de cada equipo jugó su papel.

La organización:

Para ilustrar la importancia de la planificación y la dirección en el trabajo colectivo. Se forman equipos y se les da material para producir algo (aviones o flores de papel). Se les da un tiempo y gana el que logre producir más. Se designan observadores. Se analizan las vivencias, ¿Cómo se sintieron? opinión de los observadores, importancia de la planificación y dirección del trabajo, utilización de recursos, división del trabajo, trabajo colectivo (compartir conocimientos, crítica y autocrítica, etc.). Discutir relación de lo vivenciado y lo discutido con la vida real.

Tareas:

Ejercicio de planificación, de lógica y de juicio práctico frente a hechos concretos. Se entrega una hoja con un plano de los lugares en que hay que cumplir una relación de tareas en un tiempo límite. Se especifican los horarios aproximados para cumplir cada una y los tiempos que se consumen en los traslados (Ej. de 8 a 10 minutos, antes de las 11, etc.). Cada participante escribir el orden en que irá cada lugar para cumplir las tareas. Se pueden crear grupos para ir buscando consenso en el plan idóneo o hacerlo en plenaria. Se analiza la lógica de las respuestas y la importancia de planificar.

Laboratorio del rumor:

Demuestra cómo se crean los rumores y se distorsiona la realidad a través de testimonios sucesivos. Se sacan del local a cinco o seis voluntarios; se le enseña al plenario una lámina para que la observen. Se pasa al primer voluntario, se le muestra la lámina y se le pide que la describa al segundo voluntario cuando este entre. El

segundo repetirá la descripción al tercero, y así hasta el último voluntario. Esto permite que el grupo vea cómo la información se distorsiona y cambia de uno a otro y del primero al último. Discutir como esto pasa cotidianamente y debe ser tenido en cuenta.

Asamblea:

Se realiza a través de técnicas como:

- Equipos de oyentes:

Se divide el auditorio por secciones que sintetizaran subtemas del informe central (dando unos minutos al equipo para que sintetice) y enviarán al coordinador por escrito sus conclusiones. Este las compila y explica al grupo en general.

- Equipos de observación:

Cuando se presenta una dramatización o situación se hace como en la anterior técnica para observar (puede utilizarse los seis sombreros del pensar).

- Grupos de reunión en corrillos:

Se usa para buscar expectativas u opiniones, en pequeños grupos (dos o tres participantes), se conversa y un integrante expone las opiniones al plenario.

- Asambleas divididas en subgrupos:

El tema central es discutido por pequeños grupos que proponen a la asamblea los acuerdos para resolver la situación. No se vuelve a discutir el tema en plenario. Solo se discuten los acuerdos propuestos.

Permite una activa participación y un gran número de acuerdos.

- Discusión de tarjetas con preguntas:

Distribuir tarjetas para el auditorio. Los participantes escriben sus preguntas y se recogen en el receso. Estas se contestan en la segunda parte de la asamblea o en otra con el mismo tema.

- Equipos de reacción de auditorio:

Se forman equipos pequeños que deben preguntar los puntos oscuros, aunque interrumpen a la mesa directiva.

El camino lógico:

Es una herramienta pedagógica que facilita la coherencia del diseño de diversas actividades educativas y organizativas. Se elaboran tarjetas que contengan los

siguientes aspectos:

- Descripción de una tarea: ¿qué?
- Objetivo que persigue: ¿para qué?
 - » Materiales: ¿con qué?
- Forma de cumplirla: ¿Cómo?
- Tarjetas en blanco: se elaboraran tantas tarjetas de cada aspecto, como subgrupos tengamos previsto formar. Se organizan «juegos» de tarjetas con una de cada aspecto y se le pinia una raya de color diferente que identifique a cada juego. Se divide el grupo en los subgrupos que se crean convenientes y se le entregan a cada uno las tarjetas del mismo color quitándole previamente una tarjeta de un aspecto. Como en cada grupo hay una tarjeta en blanco, cada equipo debe llenarla correctamente, identificando el texto del aspecto que falta, a fin de poder organizarlas según la lógica necesaria para la planificación de una tarea. En plenaria se muestran los resultados y se comparte la lógica utilizada para organizarla. Colectivamente se trata de descubrir la relación que existe entre las tarjetas (que, para que, con que y como). Se analizan las características del enunciado de objetivos (plantear que además hay que tener en cuenta ¿con quiénes? ¿en qué momento? ¿dónde? etc.)

Servicio de Estado Mayor:

Para crear hábitos de toma de decisiones colegiadas. Un pequeño grupo asesora a uno de los miembros, el cual como responsable debe tomar una decisión final.

Facilitadores múltiples:

Permite abordar un tema extenso en tiempos relativamente breves. Se divide el grupo en cinco o seis equipos, con un subtema cada uno, y se explica que cada integrante debe prepararse para exponer individualmente en otro equipo. Luego de analizado el subtema en los equipos se forman nuevos grupos con un integrante de cada uno de los grupos iniciales y se discute el tema general. Se debe garantizar que cada miembro de los actuales grupos de la discusión intervengan en la síntesis final de su subtema.

Panel:

Un equipo de expertos (de cuatro a seis personas) discute un tema en forma de diálogo o conversación ante el grupo. El coordinador realiza la función de

moderador. Después del panel, debe ser aplicada una técnica para discutir con el grupo el tema. Es conveniente una reunión previa con el panel para evitar dualidad en los temas y precisar los objetivos de la actividad

Consulta pública o exámen por comisión:

Para la información que realmente interesa a grupo abordando el tema desde variados puntos de vista. Una comisión del grupo (de dos a cinco miembros) interroga a experto frente al plenario a fin de buscar información, conocimientos, opiniones, etc. Se designan registradores dentro del grupo para no perder información. Exige preparación anterior que garantice cierto dominio del tema y la confección de las preguntas que deben ser elaboradas por los participantes y no asignadas por el coordinador.

Mesa redonda:

Discusión informal de un grupo de expertos sobre un tema, que escucha un auditorio en forma de conversación y no de discurso. El coordinador debe propiciar que los especialistas que participen confronten puntos de vistas opuestos y argumenten sus posiciones. Exige la aplicación de otra técnica de discusión con el grupo una vez concluida la mesa redonda.

División celular:

Representa un esfuerzo creativo para hacer que las personas más involucradas hablen primero y el resto se incorpore paulatinamente a la discusión. Una tercera parte del grupo forma un grupo y discuten dos preguntas específicas. Podrían ser por ejemplo:

1. ¿Cuál es su papel en la sociedad?
2. ¿Qué obstáculos le dificultan este papel?

El resto del grupo forma alrededor un círculo mayor y escucha el debate. A los 15 minutos cada uno del círculo interior selecciona a dos miembros del círculo mayor y forma con estos un subgrupo aparte, de manera que se forman varios subgrupos. Estos discuten las mismas preguntas. Después se reúne el grupo general para intercambiar reflexiones.

Los seis sombreros del pensar:

Permite el desarrollo del pensamiento creador y el análisis de tema desde varios

puntos de vista. Se asignan «sombreros» que representan puntos de vistas en el análisis del tema. Luego de la primera parte de la discusión, los participantes pueden utilizar a voluntad otros sombreros para emitir opiniones desde otro punto de vista. Al final se realiza una síntesis general de lo discutido. Los sombreros son:

Sombrero blanco: Hechos puros, cifras e información.

Sombrero rojo: Emociones y sentimientos, también presentimientos e intuiciones.

Sombrero negro: Abogado del diablo, juicios negativos.

Sombrero amarillo: Luz de sol, brillantez, optimismo, constructivo y oportunidades.

Sombrero Verde: Fértil, creativo, las plantas surgiendo de las semillas, movimiento, provocación.

Sombrero azul: Frialdad, control, el director de orquesta pensando sobre el pensar.

Cuarta parte: Actividades para el estudio e implementación de los métodos y técnicas de la Psicología Organizacional

Estas actividades se pueden utilizar en las clases de la asignatura Psicología Organizacional en las que se trabaje la implementación de técnicas en el ambiente laboral. El docente seleccionará el orden en que las trabajará y puede hacer modificaciones en dependencia de las características del grupo docente.

Actividad 1: El orden de las acciones

Objetivo: organizar los pasos a seguir para implementación de las técnicas de la psicología organizacional.

Ayuda a conocer los pasos para la implementación de técnicas de la Psicología Organizacional. Por su complejidad es una actividad que necesita de un tiempo prudencial para su realización. Se realiza en exteriores con diez paradas. En cada parada el equipo debe escoger la tarea a cumplir entre varias falsas, identificando así el paso que corresponde a cada parada.

Paradas:

1. Definir el problema.
2. Definir objetivo.
3. Definir los sujetos de la investigación.
4. Selección de técnicas.

5. Recoger la información.
6. Ordenar la información
7. Análisis e interpretación.
8. Dar a conocer los resultados.
9. Alternativas de solución y plan de acciones.
10. Evaluación de la investigación.

Se diseña el recorrido que conduce a la meta "palnificar correctamente la implementación de técnica". Detrás de las tarjetas de las tareas correctas se pone en clave el recorrido a la próxima parada. Las tarjetas tendrán falsas para confundir. Se hacen dos juegos de tarjetas y caminos uno para cada equipo, que coincidirán en el punto de partida y en el tesoro. Se designarán observadores para cada equipo. Se redactan tarjetas de control que corrijan los errores en las decisiones y se colocan dentro de las decisiones falsas. Luego se inicia la discusión de los siguientes puntos:

- Informe de los observadores sobre los errores que tuvo el cada paso el equipo.
- Reconstrucción de los pasos de la investigación.
- Evaluación general de la dinámica.

Se analiza en colectivo el orden lógico de las acciones a seguir.

Actividad 2: Aceptando nuestras debilidades.

Objetivo: Acentuar la importancia de aceptar las debilidades y limitaciones como un prerrequisito para reconstruir la autoestima. Demostrar que toda persona tiene puntos fuertes y débiles; y qué estos no deben hacerlo sentir menos o devaluados. Ayudar a las personas a admitir debilidades y limitaciones sin avergonzarse de ellas.

Tiempo: Duración: 35 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado

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

Material: Hojas de papel y lápiz para cada participante

Desarrollo

I. El instructor expondrá al grupo lo siguiente: " Todos tenemos debilidades, fallas y limitaciones. Si el yo ideal está muy lejos del yo real, está distancia provocará una autoestima baja, frustración y desilusión. Si la persona pudiera darse cuenta que el

ser humano es imperfecto, y aceptará sus debilidades, sabiendo que se está haciendo lo mejor que se puede por ahora, su autoestima mejoraría notablemente. Este ejercicio está diseñado para ayudarle a ver algunas de sus fallas, qué estas no lo hacen menos valioso que ser humano y que gracias a ellas es como buscará como superarlas. Por ello la frase: "En tu debilidad está tu fuerza".

II. El instructor pedirá que cada participante escriba tres o cuatro cosas que más le molestan de sí mismo, sus más grandes fallas o debilidades, lo que no le gusta de sí mismo, pero que sin embargo admite como cierto.

III. Cada participante escogerá un compañero y hablará sobre lo que escribió, tratando de no tener una actitud defensiva.

IV. Sentados en el suelo en círculo cada participante dirá su debilidad más importante, empezando con "yo soy..." Ejemplo: "yo soy muy agresivo", "yo soy floja", etc.

V. Que cada persona diga cómo puede transformar esa debilidad en logro, ya que si la menciona es que le afecta.

VI. El instructor sugerirá que se atrevan a llevarlo a cabo, ya que sólo así se irán dando cuenta de la fuerza de su yo profundo.

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

Actividad 3: Acentuar lo positivo

Objetivo: Lograr que las personas puedan derribar las barreras impuestas por ellas mismas debidos a que no les permiten tener un buen concepto propio; mejorar la imagen de ellas mismas mediante el intercambio de comentarios y cualidades personales.

Tamaño de grupo: 20 participantes.

Tiempo requerido: 10 minutos.

Material: ninguno.

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

Desarrollo:

I. Muchos hemos crecido con la idea de que no es "correcto" el autoelogio o, para el caso, elogiar a otros. Con este ejercicio se intenta cambiar esa actitud al hacer que

equipos de dos personas compartan algunas cualidades personales entre sí. En este ejercicio, cada persona le da a su compañero la respuesta a una, dos o las tres dimensiones siguientes sugeridas:

- Dos atributos físicos que me agradan de mí mismo.
- Dos cualidades de personalidad que me agradan de mí mismo.
- Una capacidad o pericia que me agradan de mí mismo.
- Dos cosas que hago bien.
- Un logro reciente.
- Una pequeña frase que me gustaría que se hubiera dicho.

II. Explique que cada comentario debe ser positivo. No se permiten comentarios negativos. (Dado que la mayor parte de las personas no ha experimentado este encuentro positivo, quizá necesiten un ligero empujón de parte de usted para que puedan iniciar el ejercicio).

III. Se les aplicará unas preguntas para su reflexión:

-¿Cuántos de ustedes, al oír el trabajo asignado, se sonrió ligeramente, miró a su compañero y le dijo, "Tú primero"?

-¿Fue difícil señalar una cualidad al iniciar el ejercicio?

-¿Cómo considera ahora el ejercicio?

Actividad 4: Implementación de la encuesta de Likert

Objetivo: Conocer las características organizativas de la empresa, el estilo de dirección imperante, la comunicación, en fin, casi todos los indicadores del clima organizacional.

Esta prueba nos da el estado actual del clima de la organización y se puede comparar con el estado deseado, destacando aquellos aspectos sobre los cuales hay que trabajar porque están incidiendo negativamente y también nos permite valorar los logros alcanzados que hay que mantener y perfeccionar.

Algunas personas viven la vida con muchos miedos, encuentran los problemas como algo destructivos, los inflan como globos, agrandándolos y angustiándose. Otras los perciben como lo que le pongamos al globo determina nuestra percepción del "problema" y nuestra reacción.

-Realizar un sistema de preguntas que desplieguen en toda su magnitud el desarrollo de la misma.

Recomendaciones Metodológicas: Emplear la encuesta de Likert (anexo) a los trabajadores de la empresa donde te desarrollas como psicólogo.

Actividad 5: ¿Sabemos tomar distancia?

Objetivo: Reflexionar sobre su trabajo, analizar cuales son las condiciones de trabajo
Si pone una piedrecita cerca del ojo la verá grande. Si la tira al piso la verá insignificante. Cuando nos involucramos en un problema, normalmente generamos emociones negativas, como miedo, angustia dolor y rabia. Tire la piedra al piso, vea el problema como es y no agrandado por la lupa de sus emociones. ¿Lo que le preocupan son los hechos o es su ego queriendo ser siempre perfecto, competente y exitoso?

-Visite una organización laboral y observe varios puesto de trabajo, entreviste a los trabajadores para conocer el proceso laboral, entonces explique y fundamente sí en algunos de ellos puede estar presente.

Recomendaciones Metodológicas: Emplear sobre la encuesta “condiciones laborales, y regímenes de trabajo y descanso” (anexo)

Actividad 6: El carácter cíclico de la vida

Objetivo: Conocer cuáles son los aspectos especiales de su trabajo. (Smith, Kendall y Hulin)

Por más difíciles que sean los problemas éstos también pasarán, vendrán épocas más tranquilas. De la misma forma, como en el mar hay momentos de mucho oleaje y momentos donde prácticamente no hay olas, las dificultades en la vida aparecen y desaparecen cíclicamente. Si uno se sumerge en el mar ya no percibe las olas de la superficie. Similarmente, si nos sumergimos en las profundidades de nosotros mismos, nos conoceremos y encontraremos la paz interior. Tendremos más lucidez y libertad para decidir cómo responder ante los retos en la vida.

Recomendaciones Metodológicas: Emplear sobre la encuesta “clave índice descriptivo del trabajo de Smith, Kendall y Hulin”, (anexo) en el centro de trabajo donde labora.

Actividad 7:

Teniendo en cuenta que la satisfacción laboral es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Según Muchinsky es la medida en que la persona obtiene placer de su trabajo.

Implemente en el centro de trabajo donde usted labora una entrevista en la que indague:

- Conocimiento de las prácticas para el logro de la satisfacción con el trabajo.
- Teorías de la satisfacción laboral.

Recomendaciones Metodológicas: Utilizar la encuesta para medir de la satisfacción laboral (anexo) como respuesta del individuo.

Actividad 8: Los efectos y su diferenciación.

Objetivo: Distinguir los distintos tipos de efectos y su diferenciación.

- 1-Elaborar un informe donde se integren y resuman los resultados del diagnóstico.
- 2-Medite sobre la actividad laboral que usted realiza y caracterice los efectos que pueden surgir en el cumplimiento de la tarea.
- 3-Utilice los criterios que constituyen el sistema general de valoración de las actividades laborales.

Recomendaciones Metodológicas: Implementación a través de la encuesta efectos que tiene el trabajo sobre el hombre.

Actividad 9: Motivación laboral

El deseo individual de emitir una conducta y reflejar la voluntad de dedicar esfuerzo según Muchinsky es la Motivación Laboral.

- Mencione los componentes de la motivación según Steers y Porter.
- Prácticas que pueden elevar el nivel motivacional de las personas en las organizaciones laborales según Katzell y Thompson.

Recomendaciones Metodológicas: emplear la encuesta de cuestionario de motivaciones laborales (anexo).

Conclusiones del material docente

La presente investigación está basada en la aplicación de métodos y técnicas en la asignatura Psicología Organizacional, los elementos asumidos, analizados y reelaborados en un plano concreto pensado sirven de sustento a la propuesta del Conjunto de Tareas para favorecer el aprendizaje de métodos y técnicas de la asignatura Psicología Organizacional de la S.U.M del municipio Mayarí.

Además este conjunto de Tareas Docentes es importante desde el punto de vista instructivo y formativo, y son desarrolladoras de la actividad independiente de los estudiantes, lo que permite aumentar el nivel de preparación, porque con su utilización se logra mejor formación de los futuros psicólogos.

Bibliografía del folleto

1. ABBAGNANO, NICOLA (2004). Diccionario de Filosofía Parte I. La Habana. Pueblo y Educación.
2. ABREU REGUEIRO, ROBERTO. Fundamentos básicos de la Pedagogía Profesional / Roberto Abreu y Margarita León. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 2007.
3. ADDINE FERNÁNDEZ, FÁTIMA. Didáctica y optimización del proceso de enseñanza aprendizaje. IPLAC. Habana, 1997.
4. ADDINE FERNÁNDEZ, FÁTIMA y GILBERTO GARCÍA DELGADO (2004). Componentes del proceso de enseñanza – aprendizaje. En Temas de introducción a la formación pedagógica (pp. 158-171). La Habana. Pueblo y Educación.
5. ADDINE FERNÁNDEZ, FÁTIMA y otros (2002). “Principios para la dirección del proceso pedagógico”. En: Compendio de Pedagogía (pp. 80-101). La Habana. Pueblo y Educación.
6. ÁLVAREZ DE ZAYAS, CARLOS. M. Hacia una escuela de excelencia.--La Habana: Ed. Academia, 1996.--94 p.
7. ÁLVAREZ DE ZAYAS, RITA M. Los contenidos de la enseñanza – aprendizaje. P. 42-61. --Hacia un currículum integral y flexible.--Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, 1997.
8. GARCÍA GONZÁLEZ, MARYURI. Una visión psicológica de la formación laboral en los estudiantes de educación superior en condiciones de semipresencialidad. Mayarí García González. y Blanca Amalia González González. Universidad de Pinar del Río, 2008. En Revista.
9. <http://galeon.hispavista.com/>. Consultado el: 18 / 5/ 2011.
10. <http://unamosapuntes3.tripod.com/>. Consultado el: 28/ 7/ 2011.
11. <http://www.psicolink.com/> . Consultado el: 28/ 7/ 2011.

12. <http://server2.southlink.com/> . Consultado el: 28/ 3 / 2011.
13. <http://www.uch.edu.ar/>. Consultado el: 12/ 3 / 2011.
14. <http://orbita.starmedia.com>. / Consultado el: 4/ 3 / 2011.
15. Psicología Organizacional. Disponible en: www.duartefilho.de. Consultado: 31/3/2011.
16. [Psicología Social](#). Disponible en : www.fundaciontehuelche.com.ar. Consultado: 15/3/2011.

2.2: Análisis de los resultados iniciales y finales relacionados con la implementación de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional por parte de los psicólogos en formación de la Filial Universitaria del municipio Mayarí

Diagnóstico del aprendizaje.

El diagnóstico permite conocer la realidad educativa de los estudiantes y lograr crear estrategia o acciones para transformarla y contribuir al crecimiento personal. En la investigación, se realiza un estudio del estado actual, para determinar el nivel de apropiación de los contenidos de técnicas y métodos de la Psicología Organizacional. Se concibe el conocimiento como parte del contenido que debe ser objeto de apropiación por el estudiante, expresado este último en conocimientos, habilidades y valores incorporados a la personalidad de cada uno, y constituye una posición cualitativa del proceso.

Las principales insuficiencias que presentaron los estudiantes en el aprendizaje de la asignatura Psicología Organizacional se determinaron sobre la base del proceso de enseñanza aprendizaje de esta asignatura y todo ello repercute negativamente en los estudiantes de la carrera de Psicología pues: Es insuficiente el conocimiento que poseen respecto a los métodos y técnicas de la Psicología Organizacional, no logran explicar con claridad el contenido y las características de estos, su implementación no se realiza con sistematicidad en los centros de trabajo donde laboran y la solución a los problemas profesionales se ve afectada en gran medida.

Lo anterior ayudó al estudio del diagnóstico realizado y permitió comprobar el estado actual del aprendizaje de los Métodos y técnicas que reciben los estudiantes de Psicología Organizacional de la S.U.M del municipio de Mayarí a través de los egresados para su aplicación a las empresas.

De los 10 estudiantes entrevistados, 3 solamente conocían **la encuesta de Likert** para un 30%, 7 no la conocían para un 70%.

De los 10 estudiantes de la S.U.M de Mayarí. De ellos, 2 plantearon que la encuesta: **a usted qué lo motiva** aplicable a los trabajadores de la empresa donde se

desempeñarán como futuros profesionales la conocían para un 20% y 8 la desconocían para un 80%.

Para evaluar: **forma de sentirse en su centro de trabajo**, una técnica aplicable a los trabajadores de las empresas donde se desempeñan como profesionales, se evaluó el cuestionario a los 10 estudiantes y solamente lo conocían 2 para un 20% y 8 no lo conocían para un 80%.

Sobre: **mi vida laboral y actual** de los 10 estudiantes, 2 contestaron que conocían esta técnica para un 20% y 8 no la aplicaban por desconocimiento para un 80%.

Condiciones laborales y Regímenes de trabajo y descanso, de los 10 estudiantes, 3 contestaron que Sí la conocían porque es la única que viene en la Guía de estudio de Psicología Organizacional en la página 48-52 para un 30% y 9 dijo No porque no tenía Guía de estudio para un 90%.

Clave índice descriptivo del trabajo de Smith, Kendall y Hulin (Instrucciones sobre distintos aspectos del trabajo de los obreros) de los 10 estudiantes 3 lo conocían para un 30% y 7 no lo conocían para un 70%. Concerniente a satisfacción laboral (**Informe del análisis de los resultados del listado para medir la satisfacción laboral**) 2 manifestaron que Si tenían conocimiento para un 20% y 8 no la conocían para un 80%.

Efectos que tiene el trabajo sobre el hombre de los 10 estudiantes sólo 5 conocían esta encuesta y 5 no la conocían para un 50% y 50% respectivamente. De los 10 estudiantes sólo 3 conocían sobre: **clasificación de necesidades** para un 30% y 7 no la conocían para un 70%.

Los **factores de descontento y motivación de Herzberg** 4 estudiantes de los 10 dijeron Sí y 6 No para un 40% y 60% respectivamente. Además realizamos otras técnicas sobre **motivaciones laborales** de los 10 estudiantes 4 dijeron Sí para un 40% y 6 No para un 60%. **¿Sabes escuchar?** 5 de los 10 estudiantes la conocían para un 50% y 5 No para un 50%. **Test de rostro** de los 10 estudiantes 2 la conocían y 8 no para un 20% y 80% respectivamente.

Estos resultados permitieron arribar a valoraciones cualitativas del proceso investigado:

- No disponen de un folleto o material donde estén agrupados los Métodos Y Técnicas de la Psicología Organizacional y el que se encuentra en su libro de texto es muy escueto.
- Insuficiente formación de las habilidades para el estudio y desempeño como profesional en una empresa en la aplicación de las diferentes Técnicas y Métodos propias de esa asignatura.
- Insuficiente empleo de métodos y técnicas que favorezcan al aprendizaje desarrollador.
- Insuficiente base gnoseológica del sistema de conocimiento que favorece el aprendizaje de los contenidos de la asignatura Psicología Organizacional.
- La bibliografía, aunque existen libros de textos asequibles al nivel del estudiante, no aparecen ejercicios y el contenido es escueto e incompleto.

Analizadas las insuficiencias y sobre la base de las aspiraciones de la Educación superior y específicamente de la formación del psicólogo, se consideró necesario:

- El empleo de métodos y técnicas de la Psicología Organizacional desde un enfoque desarrollador.
- Diseño de tareas por niveles de desempeño cognitivo.
- Realizar clases metodológicas, demostrativas, abiertas en función de las prioridades anteriormente referidas.
- Orientar tareas por niveles de desempeño cognitivo para el aprendizaje desarrollador de la asignatura Psicología Organizacional.

Una vez implementado el folleto propuesto se procedió a verificar los resultados en la práctica, para ello, se utilizaron los siguientes métodos: la observación, la encuesta y el índice de satisfacción grupal en correspondencia con los siguientes indicadores:

- La introducción de las tareas mediante el desarrollo de visitas de ayuda metodológica, contribuyó a elevar la preparación de los profesores que imparten en la S.U.M la asignatura Psicología Organizacional para su aplicación y control sistemático en la práctica educacional.
- Se apreció, en las encuestas realizadas a los alumnos egresados de la S.U.M el desconocimiento de las Técnicas y Métodos de la Psicología Organizacional existentes, así como su no aplicación por falta de conocimiento de las mismas.

- La prueba pedagógica realizada que los estudiantes del grupo experimento al aplicar las tareas, lograron resultados superiores en el aprendizaje de la asignatura Psicología Organizacional, con respecto a los del grupo control.

CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación se puede concluir que:

1-En la literatura consultada se evidenció la importancia que se concede al desarrollo de los métodos y técnicas de la Psicología Organizacional, ya que es un objetivo fundamental de la asignatura, componente que requiere de acciones pedagógicas encaminadas a una cultura general integral, sin embargo, son escasas las propuestas para el tratamiento de desarrollo de estas habilidades en los estudiantes de la S.U.M del municipio de Mayarí debido a las insuficiencias detectadas en los alumnos y docentes que imparten la asignatura.

2-El diagnóstico realizado demostró que existen carencias en el aprendizaje de Métodos y Técnicas de la asignatura Psicología Organizacional, que impiden el desarrollo de los modos de actuación de los estudiantes de la S.U.M del municipio de Mayarí.

3-El folleto didáctico-metodológico que se propone se considera factible pues su implementación práctica arrojó importantes resultados en la formación del futuro psicólogo organizacional, ya que constituye una guía para los estudiantes y docentes, desarrollar el trabajo en cuanto a métodos y técnicas de la Psicología Organizacional.

RECOMENDACIONES

- 1- Profundizar en la implementación de experiencias similares en otros contextos laborales.
- 2- Realizar cursos de superación profesional a los profesores a lo referente a la aplicación de actividades que contribuyan a su perfeccionamiento sistemático.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABBAGNANO, NICOLA (2004). Diccionario de Filosofía Parte I. La Habana. Pueblo y Educación.
2. ABREU REGUEIRO, ROBERTO. Fundamentos básicos de la Pedagogía Profesional / Roberto Abreu y Margarita León. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 2007.
3. ADDINE FERNÁNDEZ, FÁTIMA. Didáctica y optimización del proceso de enseñanza aprendizaje. IPLAC. Habana, 1997.
4. ADDINE FERNÁNDEZ, FÁTIMA y GILBERTO GARCÍA DELGADO (2004). Componentes del proceso de enseñanza – aprendizaje. En Temas de introducción a la formación pedagógica (pp. 158-171). La Habana. Pueblo y Educación.
5. ADDINE FERNÁNDEZ, FÁTIMA y otros (2002). “Principios para la dirección del proceso pedagógico”. En: Compendio de Pedagogía (pp. 80-101). La Habana. Pueblo y Educación.
6. ANDREIEV, L. (1979). La ciencia y el progreso social. Moscú. Progreso.
7. Aprendizaje Anexo III (1993). Argentina. Dirección Nacional de Gestión de Programas y Proyectos.
8. ÁRIAS BEATÓN, GUILLERMO (2003). La orientación Psicológica. En Psicología: Selección de textos (pp. 205-236). La Habana. Félix Varela.
9. Ausubel, D. P. (1983). Psicología Educación: Una visión cognitiva. México. Trillas.
10. ÁLVAREZ DE ZAYAS, CARLOS. M. Hacia una escuela de excelencia.--La Habana: Ed. Academia, 1996.--94 p.

11. **ÁLVAREZ DE ZAYAS, RITA M.** Los contenidos de la enseñanza – aprendizaje. P. 42-61. --Hacia un currículum integral y flexible.--Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, 1997.
12. **ÁLVAREZ DE ZAYAS, C.** “Taller: La teoría de los procesos conscientes. Fundamentos epistemológicos. I.S.P.E.J.V. material impreso. C. de La Habana.
13. **Ausubel D. P. (1983).** Psicología Educacional: Una visión cognitiva. México. Trillas.
14. **ALVAREZ DE ZAYAS, C.:** “Hacia una escuela de excelencia.” Editorial Academia, La Habana, 1996. p. 3.
15. **BERMÚDEZ SARGUERA, ROGELIO y RODRÍGUEZ REBUSTILLO, MARISELA (1996).** Teoría y metodología del aprendizaje. La Habana. Pueblo y Educación.
16. **BERTOGLIA RICHARDS, LUIS (1990):** Psicología del aprendizaje. Chile. Universidad de Antofagasta.
17. **BETANCOURT TORRES, JUANA V. (2003).** El aprendizaje: Un tema de ayer, de hoy y de siempre. En Educación (pp. 14-18) #109, Mayo-Agosto.
18. **Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (1999)** Hablan los gurús, Capítulo 7, Negocios, Trabajo y Sociedad, Ed. Grupo Editorial Norma, México, 346- 354 pp.
19. **Colectivo de autores: Selección de Lecturas. (En proceso de elaboración)**
20. **————— (1981)** Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Pág. 203.
21. **————— (1991)** Teoría Y Metodología del Trabajo Educativo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana , Pág.6-38.
22. **CASTELLANOS SIMONS, DORIS.** Enseñar y aprender en la escuela. / Castellanos, D.; Llivina, M. J.; Silverio, M. [et. al.]. – Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana,

23. CASTELLANOS SIMONS, DORIS. Vivimos aprendiendo.- La Habana: ED. Pueblo y Educación, 2004. – 95p.
24. CASTELLANOS SIMONS, BEATRIZ (2003). La personalidad como principio metodológico de la psicología. En Psicología de la personalidad: Selección de lecturas (pp.29-37). La Habana. Pueblo y Educación.
25. CASTELLANOS CABRERA, ROXANNE (2003). Psicología: Selección de textos. La Habana. Félix Varela.
26. _____ (2003). La etapa preescolar. Características más sobresalientes del desarrollo psicológico. En Psicología: Selección de textos (pp.47-58). La Habana. Félix Varela.
27. CASTRO RUZ, FIDEL. Discurso pronunciado en el acto de graduados del Destacamento pedagógico “Manuel Ascunce Domenech efectuado en el polígono de Ciudad Libertad. /FCR. –La Habana. Ministerio de Educación, 1981. 20 p.
28. Caracterización del Proceso de Enseñanza- Aprendizaje/ Margarita Silvestre Oramas, (et al). p.6-7. En Seminario Nacional para educadores, 2001.
29. Colectivo De Autores (1987). Psicología en el socialismo. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.
30. Carbó, Ponce, Esteve. (1999) Manual de Psicología Aplicada a la Empresa, Ed. Granica, S.A., España, 278 pp.
31. CHIAVENATO, I. (1996) Introducción a la Teoría General de La Administración. Colombia: McGraw Hill.
32. GARCÍA GONZÁLEZ, MARYURI. Una visión psicológica de la formación laboral en los estudiantes de educación superior en condiciones de semipresencialidad. Máryuri García González. y Blanca Amalia González González. Universidad de Pinar del Río, 2008. En Revista
33. <http://galeon.hispavista.com/>. Consultado el:18 / 5/ 2011

34. <http://unamosapuntes3.tripod.com/>. Consultado el:28/ 7/ 2011
35. <http://www.psicolink.com/> . Consultado el:28/ 7/ 2011
36. <http://server2.southlink.com/> . Consultado el:28/ 3 / 2011
37. <http://www.uch.edu.ar/>. Consultado el:12/ 3 / 2011
38. [http://orbita.starmedia.com.](http://orbita.starmedia.com/) / Consultado el:4/ 3 / 2011
39. MAURA, VIVIANA Y OTROS (2001). Psicología para educadores. La Habana. Pueblo y Educación. Iberoamericana de Educación n. 47/4 – 10 de noviembre de 2008.
40. GONZÁLEZ CABANACH, RAMÓN (1998). Psicología de la instrucción. El profesor y el estudiante. España. Universidade da Coruña.
41. GONZÁLEZ REY, F. Y A. MITJANS MARTÍNEZ (1989). La personalidad, su educación y desarrollo. La Habana. Pueblo y Educación.
42. GONZÁLEZ REY, F. Y COLS (1982). Algunas cuestiones teóricas y metodológicas para el estudio de la personalidad. La Habana. Pueblo y Educación.
43. GONZÁLEZ REY, FERNANDO (1997). Epistemología cualitativa y subjetividad. La Habana. Pueblo y Educación.
44. ————— (1985). Psicología de la personalidad. La Habana. Pueblo y Educación.
45. ————— (1989). Psicología. Principios y categorías. La Habana. Ciencias Sociales.
46. GONZÁLEZ SERRA, DIEGO J. (2004). Teorías Psicológicas aplicadas a la educación. En Psicología educativa (pp.38-116). La Habana. Pueblo y Educación.
47. GONZÁLEZ SERRA, DIEGO J. y otros (2004). Psicología educativa. La Habana. Pueblo y Educación.

48. GONZÁLEZ MAURA, VIVIANA Y OTROS (2001). Psicología para educadores. La Habana. Pueblo y Educación.
49. Galindo, Edgar (1999) Análisis del desarrollo de la Psicología en México hasta 1990 en: <http://www.manufacturaweb.com/>
50. INFANTE PEDREIRA, OLGA E. Adolescencia inicial o temprana. En: Nuñez de Villavicencio. Psicología y Salud. Editorial Ciencias Médicas, 2001. 141p.
51. LABARRERE G. ET. AL.: Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1988. Pág. 23.
52. MAZABEL GALARZA, César (2000) Diccionario de Recursos Humanos. Centro de Investigaciones. 199, Litho-Caribe. Caracas. 1997, de Recursos Humanos. Lima, Perú.
53. MOROS, VÁZQUEZ.H, MARTÍNEZ M, DÍAZ M YMEDINA A.Guía metodológica de Psicología Organizacional.Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana.
54. Plan de Estudio de la carrera de Psicología .M.E.S. La Habana. Mayo 2011.Pag1-95.
55. Programa de Psicología Organizacional 1 y 2 .M.E.S. La Habana. Pag 1-6.2000.
56. PEIRÓ, J. M. (2005). Psicología de la Organización. La habana. Félix Varela.
57. MORENO CASTAÑEDA, MARÍA JULIA (2003). Psicología de la personalidad. Selección de lecturas. La Habana. Pueblo y Educación.
58. GONÁLEZ REY, FERNANDO (1985). Psicología de la personalidad. La Habana. Pueblo y Educación.
59. GONÁLEZ REY, FERNANDO (1989). Psicología. Principios y categorías. La Habana. Ciencias Sociales 22.
60. HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, PEDRO (1991). Psicología de la Educación. Corrientes actuales y teorías aplicadas. México. Trillas.

- 61.** PÉREZ RODRÍGUEZ, GASTÓN. Metodología de la investigación pedagógica y psicológica; primera parte/Gastón Rodríguez, Irma Nocedo León. La Habana; Ed. Pueblo y educación, 1989. 116p.
- 62.** Psicología Organizacional. Disponible en: www.duartefilho.de. Consultado:31/3/2011
- 63.** Psicología Social. Disponible en : www.fundaciontehuelche.com.ar. Consultado: 15/3/2011
RICO MONTERO, PILAR Y MARGARITA SILVESTRE ORAMAS (2002). Proceso enseñanza- aprendizaje. En: Compendio de Pedagogía. (pp.68-79). La Habana. Pueblo y Educación.
- 64.** RICO MONTERO, PILAR. La Zona de Desarrollo Próximo (ZDP).Procedimientos y Tareas de Aprendizaje.- Soporte magnético.--45h.--2003
- 65.** Reglamento Docente Metodológico de la Educación Superior. La Habana septiembre 2007. Resolución Ministerial No. 210/2007.
- 66.** Rodríguez E., Mauro, Ramírez B., Patricia. (2003) Psicología del Mexicano en el Trabajo, Ed. McGraw – Hill/Interamericana de Editores, S.A de C.V., México, 130 pp.
- 67.** MORENO G., LAURA Y OTROS (1989). Psicología del aprendizaje. Caracas. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- 68.** Muchinsky, Paul M. (2002) Psicología Aplicada al Trabajo, 6ª. Edición, Ed. Thomson Editores, S. A. de C. V. , México, 3 – 21 pp
- 69.** SHULTZ, D. (1997) Psicología Industrial. México. McGraw Hill.
- 70.** SPECTOR, P. (2002) Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno.
- 71.** SILVESTRE ORAMAS, MARGARITA. Aprendizaje, educación y desarrollo. La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2001. 117 p.
- 72.** Talízina N. (1988) Psicología de la enseñanza. Moscú. Progreso.

73. Tyson, Shaun y Jackson, Tony. (1997) La esencia del Comportamiento Organizacional Ed. Prentice – may Hispanoamericana, S.A de C.V. México, 69-217 pp.
74. URBINA, S.: Informática y teorías del aprendizaje, Revista de Medios y Enseñanza # 12, 1999.
75. VIGOSTKY, L.S. Obras Completas. T. 5. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1989.
76. ————— (1987). Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. Editorial Ciencia y Técnica. La Habana.
77. ————— (1995). Pensamiento y Lenguaje. –La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
78. ZILBERSTEIN TORUNCHA, JOSÉ. Reflexiones acerca de los principios didácticos para un proceso de enseñanza- aprendizaje desarrollador. P. 1-19. En Hacia una didáctica desarrolladora / Margarita Silvestre.
79. ————— (1999). Propositiones Metodológicas: Didáctica integradora de las ciencias: Experiencias cubana. La Habana. Academia.
80. ————— (2001). Una alternativa para elevar la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje desde la propia institución docente. En Educación (pp. 20-26) #. 104 sep- dic.
81. ZEPEDA, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Longman.

Anexo 1: Entrevista a los estudiantes de Psicología que reciben la asignatura Psicología Organizacional

Compañero estudiante, estamos realizando una investigación que contribuirá a perfeccionar el proceso de formación como futuro psicólogo, para lo cual necesitamos su colaboración y sinceridad en las respuestas que nos brinde.

Muchas Gracias.

Datos personales:

Vía de Ingreso a la carrera: MINAZ____ TAR____ CSIJ____ MINAGRI____
OTROS____ Cuál_____

Año que cursa: _____ Centro de Trabajo: _____

Labor que realiza en el centro de trabajo: _____

Interrogantes:

1-Mencione los métodos y técnicas que usted conoce de la Psicología Organizacional.

2-De los siguientes métodos de la asignatura Psicología Organizacional, marque con una X los que ha aplicado:

___Métodos clínicos

___Métodos históricos.

___Métodos experimentales

3-¿Ha aplicado técnicas de la Psicología Organizacional?

Si___No___

En caso afirmativo diga:

- ¿Dónde las ha aplicado?
- ¿Con qué objetivo?
- ¿Qué tiempo ha dedicado a su aplicación y análisis?
- ¿Qué resultados ha obtenido?

Anexo 2: Encuesta a egresados de la carrera de Psicología que se desempeñan como psicólogos organizacionales.

Estudiante, estamos realizando una investigación que contribuirá a perfeccionar el proceso de formación de los futuros psicólogos, para lo cual necesitamos su colaboración como psicólogo graduado en función de perfeccionar este proceso educacional.

Muchas Gracias.

Datos personales:

Vía de Ingreso a la carrera: MINAZ____ TAR____ CSIJ____ MINAGRI____

OTROS____ Cuál_____

Centro de Trabajo: _____

Años laborados: _____

Interrogantes:

De la siguiente clasificación de métodos de la asignatura Psicología Organizacional, marque con una X con los que ha trabajado y especifique cuáles ha aplicado:

___ Métodos clínicos

___ Métodos históricos

___ Métodos experimentales

___ Métodos correlacionales

2. De las técnicas de la Psicología Organizacional diga:

a) Aplicación: sistemáticamente__ a veces__ nunca__

b) Efectividad: buena__ regular__ inefectiva__

c) Resultados: buenos__ regulares__ malos__

d) Solución a los problemas laborales

siempre__ a veces__ nunca__

3. ¿Ha tenido que reiniciar un proceso por no obtener el resultado deseado con la aplicación de alguna técnica?

Si__ No__

En caso de una respuesta afirmativa explique las razones.

Anexo 3: Observación al desempeño de los estudiantes

Datos personales:

Año que cursa: _____

Labor que realiza en el centro de trabajo: _____

Escenario de la observación:

Centro de trabajo: _____

Cargo del trabajador estudiado: _____

Técnica (s) aplicada (s): _____

Método (s) aplicado (s): _____

Elementos a observar

- Fuente en la que se prepara para la implementación de métodos o técnicas
- Selección del método o la técnica en correspondencia con la dificultad que presenta el trabajador y su desempeño
- Procedimiento seguido para su implementación
- Formato que utiliza para la recopilación de los datos y su correspondencia con la técnica o método que aplica
- Coherencia y lógica del análisis de los datos recopilados
- Correspondencia entre los resultados de la implementación de métodos o técnicas y la intervención para la solución al problema
- Calidad de los resultados finales
- Nivel de confidencialidad de la información

Anexo 4: ENCUESTA DE LIKERT

Introducción: Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de la Empresa. Es anónima.

Marque con una X el espacio que usted considere es la respuesta que se corresponde con su opinión.

Categoría Ocupacional: _____

1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados? (Solo para jefes)

Ninguna Poca Bastante Completa
0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20.

2. ¿Cuánta confianza tiene sus superiores en usted?

Ninguna Poca Bastante Completa
0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20.

3. ¿Se sienten libres los empleados de hablar con el jefe?

Poco Suficiente Bastante Completamente
0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20.

4. ¿Con qué frecuencias se piden ideas de los subordinados para ponerlas en práctica?

Raras veces A veces A Menudo Muy frecuentemente
0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

5. ¿Para motivar se utiliza a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) premios, e) Participación?

A, b, c, a veces d d y quizás c d y quizás e y c c ó d según nivel
0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Solo en el A nivel En casi todos En todos
Más alto directivo los niveles
0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20.

7. ¿Se desarrolla una labor de trabajo en equipos?

No se realiza Poca Alguna Bastante
0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

8. La dirección por la que fluye la comunicación es:

Hacia abajo	En gran medida Hacia abajo	Hacia abajo y hacia arriba	Hacia abajo y hacia arriba, Entre iguales
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

9. ¿Cómo aceptan los subordinados la comunicación de los superiores?

Con sospecha aceptan	Con indiferencia	Con cautela	En general se
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

¿A qué nivel se toman las decisiones?

Generalmente arriba del todo inferior.	Las Importantes a alto nivel, algo de delegación	Las importantes a alto nivel, las demás a nivel	A todos los niveles y con buena Delegación
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de los subordinados?

Muy poco	Algo	Bastante	Mucho
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

12. ¿Se les solicita a los subordinados sus criterios para llegar a una decisión que afecta su trabajo?

13.

Casi nunca consulta	A veces se les Consulta	Casi siempre se les consulta	Se les siempre
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

14. ¿La forma en que se toman las decisiones contribuyen a motivar a los trabajadores?

No mucho	Poco	Algo	Mucho
----------	------	------	-------

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20.

15. ¿Cómo se fijan los objetivos?

Con órdenes Ordenes con petición Se consulta Se
decide en

De comentarios antes de decidir grupo
0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20

Anexo 5: ¿A USTED QUÉ LO MOTIVA?

Lea cada una de las siguientes afirmaciones y ponga un círculo en torno al número que se aproxime más a su forma de pensar. Analice su respuesta en el contexto de su trabajo presente o de su experiencia pasada. Tenga en cuenta que el número 1 de la escala indica **totalmente en desacuerdo** con lo planteado en la afirmación y el número 5 significa **totalmente de acuerdo** con la afirmación.

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Me gusta la competencia y ganar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Con frecuencia me encuentro hablando con quienes me rodean de situaciones no laborales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Me gustan los grandes retos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Me gusta agradecerle a los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Me gusta tener el mando de las cosas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Me gusta saber cuánto he avanzado cuando termino mis actividades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Tiendo a establecer relaciones estrechas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Me gusta establecer metas realistas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Me gusta influir en los demás para salirme con la mía. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12. Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5
13. Me agrada la satisfacción de terminar con una actividad difícil.	1	2	3	4	5
14. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las circunstancias que me rodean.	1	2	3	4	5
15. Disfruto trabajar con otros más que solo.	1	2	3	4	5

Anexo 6: TEST: ¿Delega Usted?

Conteste SÍ o NO:

- 1- _____ ¿Se lleva trabajo para su casa regularmente?
- 2- _____ ¿Invierte tiempo en hacer cosas que sus subordinados deberían hacer?
- 3- _____ ¿Trabaja muchas más horas que sus subordinados?
- 4- _____ ¿Cuándo regresa a su trabajo luego de una ausencia significativa, encuentra su carpeta de “pendiente” repleta de papeles?
- 5- _____ ¿Aún resuelve problemas y realiza actividades que resolvía antes de su última función?
- 6- _____ ¿Irregularmente le interrumpen para hacerle consultas?
- 7- _____ ¿Invierte tiempo en detalles que otras personas podrían hacer sino fueran incapaces?
- 8- _____ ¿Le agrada poner la vista en todos los asuntos?
- 9- _____ ¿Se precipita para cumplir con las fechas establecidas?
- 10- _____ ¿Es incapaz de mantenerse dentro de sus prioridades principales?

CONTESTE V o F SEGUN CONVenga.

- 1- ____ Las personas que ocupan un alto cargo en una empresa saben tomar decisiones adecuadas.
- 2- ____ Una persona brillante que ha estudiado en la Universidad debe saber decidir.
- 3- ____ Para decidir solo basta con disponer de una buena información.
- 4- ____ Una persona decidida es una persona que sabe decidir bien.
- 5- ____ Las personas sensibles no están capacitadas para decidir.

Anexo 7

1.- Marque con una x la forma más frecuente de sentirse en su centro laboral. Puede marcar la cantidad de opciones que considere necesarias.

- | | | | |
|-------------------|---------------|-----------------|-----------------|
| ___ Entusiasta | ___ Apático | ___ Preocupado | ___ Derrotado |
| ___ Despreocupado | ___ Alterado | ___ Sereno | ___ Triunfador. |
| ___ Optimista | ___ Pesimista | ___ Desalentado | ___ Alentado |
| ___ Creativo | | ___ Estresado | ___ Motivado |
| ___ Desmotivado | | | |

2.- ¿Te gusta lo que haces?

Sí ¿Por qué? _____

No ¿Por qué? _____

3.- ¿Qué expectativas tenías antes de desempeñar el puesto en que encuentras?

4.- ¿Fueron cumplidas? Sí ___ No ___ ¿Qué falta?

5.- ¿Qué cosas te disgustan de tu trabajo y de tu unidad?

6.- ¿Qué cosas te gustan de tu trabajo y de tu unidad?

7.- **Enumere** de la siguiente lista en **orden de importancia** siendo **el 1 el de mayor importancia**, las ideas que considera necesarias para sentirse a gusto y motivado en cualquier centro donde usted pueda encontrarse trabajando. (Lea todas las opciones y luego ordene)

- | | |
|---|--|
| ___ Buenas relaciones con los colegas | ___ Posibilidad de demostrar los conocimientos |
| ___ Buen salario | ___ Ser reconocido por los clientes. |
| ___ Tener una buena dirección y buena relación con el gerente | ___ No afecta su vida con relación a su familia, y otras esferas fuera del trabajo |
| ___ Buena organización en el sistema de trabajo de la unidad | ___ Posibilidad de sentirse importante con el desempeño de su trabajo |
| ___ Buenas condiciones de trabajo | ___ Excelente clima laboral |
| ___ Tener seguridad de mantenerse en el puesto | ___ Tener participación en las decisiones que se toman en la unidad |
| ___ Sentirse a gusto con el contenido del trabajo | ___ Tener independencia para el desempeño de su puesto de trabajo |
| ___ Tener posibilidades de superación | ___ Ser reconocido por colegas y superiores. |
| ___ Posibilidad de desarrollarte como persona | ___ Buen horario |
| ___ Otros ¿Cuáles? : | |

8.- En tu trabajo actualmente te sientes a gusto con: (marque con una **x** cuantas opciones considere necesarias)

- | | |
|--|---|
| ___ el salario | ___ el horario |
| ___ no afectación en la vida extralaboral | ___ el sistema de trabajo en la unidad |
| ___ la seguridad del puesto | ___ el reconocimiento que recibes de tus colegas |
| ___ las condiciones de trabajo | ___ el reconocimiento de los clientes |
| ___ la superación | ___ el reconocimiento que recibes de tus superiores |
| ___ el trabajo que realizas | ___ la preocupación de los superiores y compañeros acerca de sus problemas familiares, personales, etc. |
| ___ compañeros de trabajo | ___ la relación Unidad y Sucursal |
| ___ el nivel de participación que tienes en la toma de decisiones en la unidad | ___ el clima laboral |
| ___ tus superiores | ___ correspondencia resultado y esfuerzo |
| ___ la posibilidad de aplicar tus conocimientos | |
| ___ nivel de independencia en el puesto | |

___ Otros ¿Cuáles?: _____

_____.

Anexo 8: MI VIDA LABORAL ACTUAL

Nombre y apellido: _____

Sexo:____ Edad:_____ Puesto de trabajo: _____

Ultimo grado cursado:_____Experiencia en el puesto: _____

Instrucciones: Ponga una cruz en el espacio en que considera está mas cercano a como Ud. siente que es su vida laboral en estos momentos.

1 2 3 4 5 6 7

ABURRIDA								INTERESANTE
FELIZ								MISERABLE
FACIL								DURA
INUTIL								VALIOSA
CON AMIGOS								SOLITARIA
LLENA DE SATISFACCIONES								VACIA
SIN ESPERANZAS								LLENA DE ESPERANZAS
ESCLAVIZADA								LIBRE
DESANIMADORA								RECOMPENSADORA
ME ESTIMULA A SER MEJOR								NO ME DA OPORTUNIDAD

Anexo 9: SOBRE CONDICIONES LABORALES Y REGÍMENES DE TRABAJO Y DESCANSO

A continuación tiene Ud. Una serie de preguntas relacionadas con las condiciones laborales y los regímenes de trabajo y descanso que existen en su puesto de trabajo. Por favor lea con cuidado cada pregunta y seleccione la respuesta que de acuerdo con su opinión corresponda con la realidad.

Marque con una cruz (X) su respuesta. De ser necesario puede señalar más de una fundamentación.

Esta encuesta es anónima, no necesita escribir su nombre.

Muchas gracias por su cooperación

Departamento o sección _____

Trabajo que realiza _____

Tiempo de experiencia en el puesto: _____ años Sexo: _____ Edad: _____

Ultimo grado cursado: _____

Su turno es: fijo () rotativo () Horario de trabajo: _____

1- Sobre el microclima (temperatura), Ud. considera que:

Es bueno ()

No es bueno por las siguientes razones:

- Se produce mucho calor ()
- No hay mucha ventilación ()
- Hay mucha humedad en el aire ()
- Se trabaja a la intemperie, al sol ()

2- Sobre la pureza del aire Ud. considera que:

Es bueno ()

No es bueno ya que:

- Existe mucho polvo en el aire ()
- Existen olores desagradables ()
- El aire está enrarecido (viciado) ()
- Existen muchos gases en el aire ()

3- El nivel de ruido Ud. lo considera:

Adecuado ()

No es adecuado ya que:

- Se produce mucho ruido ebn el puesto de trabajo ()
- Se produce mucho ruido en los alrededores ()

4- La iluminación Ud. la considera:

Buena ()

No es buena ya que:

- No hay claridad suficiente en el puesto de trabajo ()
- La luz es demasiado intensa y se producen resplandores que resultan molestos a la vista ()

5- Sobre el esfuerzo físico Ud. considera que:

Es bajo ()

Es alto ya que:

- Se produce mucho esfuerzo con todo el cuerpo ()
- El esfuerzo se realiza sólo con parte del cuerpo ()

6- ¿Se producen vibraciones en su puesto de trabajo?

Si () No ()

Si se producen, éstas tienen un carácter:

- general (afectan a todo el cuerpo) ()
- local (afectan una sola parte del cuerpo) ()

7- Ud. trabaja:

- Siempre sentado ()
- Siempre de pie ()
- Alternando ambas posiciones ()

8. Si trabaja siempre de pie, ¿considera posible usar un asiento en su puesto de trabajo?

- Si ()
- No ()
- A veces ()

9. ¿Considera cómodo su puesto de trabajo

Si () No ()

¿Por qué?

10. ¿Qué otros factores lo afectan en su puesto de trabajo?

11. ¿Qué Ud. recomendaría para que mejoren sus condiciones de trabajo?

12. ¿Por lo general, en que estado comienza Ud. a trabajar?

- Descansado ()
- No muy cansado ()
- Cansado ()

13. Después de terminar el trabajo Ud

- No se siente cansado ()
- Se siente algo cansado ()
- Se siente muy cansado ()

14. ¿En qué forma se manifiesta este cansancio?

- Cansancio general ()
- Dolores en la espalda ()
- Dolores en las piernas ()
- Dolores en brazos y hombros ()
- Se le cansa la vista ()
- Sueño ()
- Dolores de cabeza ()
- Nerviosismo ()
- Disminuye su productividad ()

15. ¿En qué turno prefiere trabajar? ¿Por qué? _____

16. ¿A qué hora de la jornada comienza Ud. a sentirse cansado?

1era. () () 3era. (), () 5ta. () () 7ma. () ()
2da. () () 4ta. () () 6ta. () () 8va. () ()

17. ¿Qué día de la semana se siente más cansado?

L () Ma () Mi () J () V () S () D ()

18. ¿Cuál considera Ud. la causa fundamental de su cansancio en su trabajo?

- Condiciones de trabajo desfavorables ()
- Insuficiente tiempo de descanso ()
- Deficiencias organizativas de trabajo ()

19. Sobre el horario y los regimenes de trabajo y descanso actuales Ud. considera que son:

Son adecuados () No son adecuados por las siguientes razones:

- El horario de trabajo no está dispuesto ()
correctamente ()
- El tiempo de descanso no es suficiente

20. ¿Existe local de descanso con las condiciones adecuadas?

Si () No () ¿Por qué? _____

Anexo 10: CLAVE INDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO DE SMITH, KENDALL Y HULIN

Instrucciones: Aquí se describen distintos aspectos de su trabajo Coloque una "S" junto al enunciado, si éste describe los aspectos especiales de su trabajo, por ejemplo el trabajo mismo, la retribución, etc., o una "N", si el enunciado no describe este aspecto, o un "?" si no le es posible decidirse.

El trabajo mismo

S Interesante

N Rutina

S Satisfactorio

N Aburrido

S Bueno

S Creativo

S Respetado

N Exigente

S Agradable

S Util

N Causa fatiga

S Sano

S Mejora la capacidad

N De pie

N Frustrante

N Sencillo

N Interminable

S Comunica el sentimiento de haber realizado algo

La retribución

S Los ingresos son adecuados para los gastos usuales

S Reparto satisfactorio de beneficios

N Apenas bastan los ingresos

N Mala

S Los ingresos permiten adquirir artículos de lujo

N Insegura

N Menos de lo que me corresponde

S Muy bien pagado

N Insuficientemente pagado

Las posibilidades de ascenso

S Buena posibilidad para avanzar

N Las posibilidades son algo limitadas

S El ascenso se basa en las aptitudes

N No se avanza en este puesto

S Buenas oportunidades de ascenso

N Prácticas injustas de ascenso

El (Los) superior(es)

- S Solicita mi consejo
- N Difícil de satisfacer
- N Descortés
- S Ensalza el trabajo bien hecho
- S Lleno de tacto
- S Influyente
- S Está al tanto de todo
- N No inspecciona suficientemente
- N Fácilmente exitable / irascible
- S Me dice a que debo atenerme
- N Molesto
- N Testarudo / Intransigente

- S Conoce bien el trabajo
- N Malo
- S Inteligente
- S Me deja en paz (me deja que me ocupe de mis cosas)
- N Perezoso
- S Está a mano cuando se le necesita

- N Los ascensos se dan raras veces
- S Ascensos regulares
- S Oportunidades bastante buenas para ascender

Los(las) colaboradores(as) / colegas

- S Estimulantes
- N Aburridos
- N Lentos
- S Codiciosos
- N Tontos
- S Consentido de responsabilidad
- S Rápidos
- S Inteligentes
- N Se convierten fácilmente en enemigos
- N Hablan demasiado
- S Prudentes
- N Perezosos
- N Desagradables

- N No respetan la vida privada
- S Activos
- N Intereses limitados
- S Leales / fiables
- N Es difícil llegar a conocerlos

Nota: Las letras iniciales son la clave para un esquema de respuestas de evaluación en el sentido positivo de cada escala. No presentar esta clave al sujeto.

Respetado								
Exigente								
Agradable								
Util								
Causa fatiga								
Sano								
Mejora la Capacidad								
De pie								
Frustrante								
Sencillo								
Interminable								
Comunica el sentimiento de haber realizado algo								
Sumatoria						Promedio =		
II- EL (LOS) SUPERIOR(ES)								
Solicita mi consejo								
Difícil de satisfacer								
Descortés								
Ensalza el trabajo bien hecho								
Lleno de tacto Influyente								
Está al tanto de todo								
No inspecciona suficientemente								
Fácilmente irritable / irascible								
Me dice a que debo atenerme								
Molesto								
Testarudo / intransigente								
Conoce bien el camino								

Malo								
Inteligente								
Me deja en paz (me deja que me ocupe de mis cosas)								
Perezoso								
Está a mano cuando se le necesita								
Sumatoria						Promedio =		
III – LA RETRIBUCION								
Los ingresos son adecuados para los gastos usuales								
Reparto satisfactorio de beneficios								
Apenas bastan los ingresos								
Mala								
Los ingresos permiten adquirir artículos de lujo								
Insegura								
Menos de lo que me corresponde								
Muy bien pagado								
Insuficientemente pagado								
Sumatoria						Promedio =		
IV – LAS POSIBILIDADES DE ASCENSO								
Buena oportunidad para								

avanzar								
Las posibilidades son algo limitadas								
El ascenso se basa en aptitudes								
No se avanza en este puesto								
Buenas oportunidades de ascenso								
Prácticas injustas de ascenso								
Los ascensos se dan raras veces								
Ascensos regulares								
Oportunidades bastante buenas para ascender								
Sumatoria						Promedio =		
V – LOS(LAS) COLABORADORES(AS) / COLEGAS								
Estimulantes								
Aburridos								
Lentos								
Codiciosos								
Tontos								
Con sentido de la responsabilidad								
Rápidos								
Inteligentes								
Se convierten fácilmente en								

enemigos								
Hablan demasiado								
Prudentes								
Perezosos								
Desagradables								
No se respeta la esfera privada								
Activos								
Intereses limitados								
Leales / fiables								
Es difícil llegar a conocerlos								
Sumatoria						Promedio =		

Interpretación:

Anexo 12: INFORME DEL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL LISTADO PARA MEDIR DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Datos generales:

Sexo: ____ Edad: ____ años Tiempo de experiencia en el puesto: ____ años

Puesto de trabajo: _____

Horario de trabajo: _____

Número de pausas reglamentadas: _____

Duración de las pausas: _____

Turno rotativo: Si__ No__

Régimen de rotación: _____

A continuación se presentan un conjunto de preguntas que expresan efectos que tiene el trabajo sobre el hombre. Lea las preguntas cuidadosamente y responda de acuerdo a como se siente Ud. en estos momentos. Si la pregunta expresa como Ud. se siente haga una cruz debajo del **si**, en caso de no sentirse así, haga la cruz debajo del **no**, no hay respuestas correctas o incorrectas, la mejor respuestas es la que expresa como se siente Ud. en estos momentos.

Gracias

	SI	NO
1- ¿Siente pesadez en la cabeza?		
2- ¿Siente cansancio en el cuerpo?		
3- ¿Siente cansancio en las piernas?		
4- ¿Tiene deseos de bostezar?		
5- ¿Se siente confuso, aturdido?		
6- ¿Siente la vista cansada?		
7- ¿Siente rigidez o torpeza en los movimientos?		
8- ¿Se siente soñoliento?		
9- ¿Al estar de pie se inquieta?		
10- ¿Tiene deseos de acostarse?		

Sub-total		
11- ¿Siente dificultad para pensar?		
12- ¿Se cansa al hablar?		
13- ¿Está nervioso?		
14- ¿Se siente incapaz de fijar la atención?		
15- ¿Se siente incapaz de poner interés en algo?		
16- ¿Se le olvidan fácilmente las cosas?		
17- ¿Ha perdido la confianza en si mismo?		
18- ¿Se siente ansioso?		
19- ¿Mantiene posiciones incorrectas del puesto?		
20- ¿Pierde fácilmente la paciencia?		
Sub-total		
21- ¿Padece de dolor de cabeza?		
21- ¿Siente estremecimiento en los hombros?		
22- ¿Siente dolor de espalda?		
23- ¿Tiene dificultad para respirar?		
25- ¿Tiene sed?		
26- ¿Se siente atontado?		
27- ¿Siente su voz ronca?		
28- ¿Le tiemblan los párpados?		
29- ¿Le tiemblan las piernas y los brazos?		
30- ¿Se siente enfermo?		
Sub-total		
TOTAL		

Anexo 13: CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL

A continuación se presenta una serie de hechos y situaciones sobre usted, su trabajo y sus relaciones dentro del colectivo laboral. Valore en cada caso la frecuencia con que estos hechos y situaciones ocurren marcando con una **X** dentro del cuadro que más se adecue a su criterio.

No	INDICADORES	Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
1	Cuando realizo mi trabajo experimento un sentimiento de satisfacción personal					
2	Las tareas que me encomiendan las veo como un reto mi creatividad					
3	Mis superiores valoran el resultado de mi trabajo					
4	En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados de su trabajo					
5	Me siento apoyado por mi jefe en todo momento					
6	Encuentro ayuda con facilidad en otros compañeros de trabajo					
7	Cuando una decisión me compete directamente mi jefe la discute conmigo					
8	La mayor parte del tiempo deseo estar en mi trabajo					
9	En mi trabajo me acompaña una sensación de seguridad					

10	En general manifiesto una sensación de satisfacción en mi trabajo					
11	Mi jefe me hace saber si estoy trabajando bien					
12	Creo que puedo progresar en el trabajo que realizo y ascender en jerarquía					
13	Creo que mi jefe se interesa por mis problemas personales					
14	Me siento satisfecho con las relaciones humanas de mi colectivo laboral					
15	Conozco lo que mi jefe espera de mi					
16	Estoy contento con el nivel de participación que tengo en la toma de decisiones en el centro laboral					
17	Mi jefe me hace saber que soy un apoyo para él					
18	He pensado permanecer en mi trabajo					
19	Creo que la remuneración salarial es adecuada para el trabajo que realizo					
20	Creo y experimento una sensación de responsabilidad con el trabajo que realizo					
21	Los resultados que estoy logrando en mi trabajo me satisfacen					
22	Me siento satisfecho de trabajar en el centro					
<p>Expresa otros hechos o situaciones que le provoquen satisfacción o insatisfacción en su centro de trabajo:</p>						

Anexo 14: CUESTIONARIO DE CLASIFICACIÓN DE NECESIDADES

Entre las 35 propuestas que aparecen a continuación, señala las que le parezcan más importantes; no las que, según tú, deberían serlo idealmente.

Elige 10 propuestas, y asigna a cada una de ellas una nota entre 0 y 20. Puedes poner la misma nota a varias propuestas.

Nº	PROPUESTA	NOTA CONCEDIDA
1	Un empleo estable, seguro.	
2	Ser respetado como persona por los/as demás.	
3	Horarios que me permitan ocio y descanso.	
4	Un salario alto.	
5	Una empresa de buena y sólida reputación.	
6	Buenas condiciones físicas de trabajo.	
7	Pagos en especie, beneficios sociales.	
8	Poder realizar un trabajo de calidad.	
9	Poder hacer carrera, un empleo con posibilidades.	
10	Buen ambiente, buenas relaciones interpersonales.	
11	Comunicación organizada.	
12	Posibilidad de asumir riesgos.	
13	Buena posición, prestigio y estatus de la empresa.	
14	Posibilidades de promoción profesional.	
15	Un trabajo estimulante.	
16	Ventajas sociales, primas, buena jubilación.	
17	Posibilidades de viajar, hacer deporte...	
18	Una empresa saneada y sólida.	
19	No tener que trabajar muy duro.	
20	Saber lo que pasa en la empresa.	
21	Realizar un trabajo clave para la compañía.	
22	Ser representante de la Alta Dirección.	
23	Tener un puesto de trabajo bien definido.	
24	Tener un jefe que reconozca mi trabajo.	

25	Una empresa que me proporcione estatus.	
26	Una empresa dinámica, en continuo avance.	
27	Poder asistir al máximo de reuniones.	
28	Estar de acuerdo con los objetivos de la empresa.	
29	Libertad y autonomía en el trabajo.	
30	Oportunidades de desarrollo personal.	
31	Sanciones cuando el trabajo se realice mal.	
32	Tener superiores competentes.	
33	Posibilidad de elegir fechas de vacaciones.	
34	Trabajar bajo una estricta supervisión.	
35	Un lugar de trabajo cerca del domicilio.	

CORRECCIÓN

Ten en cuenta estas siglas:

NR: Número de referencia de la propuesta.

NC: Nota concedida, tu nota.

T: Total de la Columna.

Completa el cuadro adjunto añadiendo tus notas en relación con los números de referencia correspondientes.

NR	NC	NR	NC	NR	NC	NR	NC	NR	NC
3		1		2		4		12	
6		9		5		8		14	
7		16		10		13		15	
17		18		11		21		25	
19		22		20		23		26	
33		31		27		24		28	
35		34		32		29		30	
T		T		T		T		T	
	I		II		III		IV		V

INTERPRETACIÓN

Las 35 propuestas presentadas corresponden a 5 necesidades esenciales del ser humano, y responden a la jerarquía propuesta por Abraham Maslow:

I NECESIDADES FISIOLÓGICAS

II NECESIDADES DE SEGURIDAD

III NECESIDADES DE PERTENENCIA

IV NECESIDADES DE ESTIMA SOCIAL

V NECESIDADES DE REALIZACIÓN PERSONAL. □

ANALISIS

- ¿Cuál parece ser la principal para tí ahora?
- ¿Cuál parece ser la menos importante para tí ahora?

Anexo 16: FACTORES DE DESCONTENTO Y MOTIVACIÓN

HERZBERG

A. REMUNERACIÓN: Todo lo que se refiere a sueldos, primas, ventajas económicas, etcétera.

B. DIRECCIÓN Y RELACIONES HUMANAS: Relaciones con los superiores, colegas e inferiores.

C. POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA: Competencia de la organización y dirección, calidad de políticas, sistemas de administración...

D. SUPERVISIÓN TÉCNICA: Competencia o ineptitud de los superiores. Capacidad para contestar a preguntas técnicas sobre el trabajo.

E. CONDICIONES DE TRABAJO: Ambiente físico (iluminación, comodidad), cantidad de trabajo. Materiales y medios de los que se dispone. Condiciones de seguridad.

F. RECONOCIMIENTO: De su trabajo, procedente de otras personas (jefe, compañeros, clientes, subordinados, etcétera). Sistema de elogios y censuras.

G. REALIZACIÓN: Terminar un trabajo con éxito. Solucionar problemas, notar los resultados del propio trabajo.

H. EL TRABAJO MISMO: Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.

I. PROMOCIÓN: Cambio de nivel o posición. Puesto de trabajo con posibilidades de promoción. Formación que da la empresa.

J. RESPONSABILIDAD: Trabajo con escasa supervisión, responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante. □

Anexo 17: CUESTIONARIO DE MOTIVACIONES LABORALES

1.- Ordena del 1 al 12 los siguientes incentivos laborales o circunstancias que concurren en todo trabajo, según el orden de preferencia (1 es el más importante y 12 nada en absoluto importante) que estos aspectos puedan tener para ti. □

**NÚMERO
DE ORDEN**

LETRA

	Buenas condiciones físicas de trabajo.	
	Jornada laboral cómoda.	
	Buen salario.	
	Jefe directo competente y justo.	
	Posibilidades de promoción.	
	Posibilidades de formación y de ampliar conocimientos.	
	Vacaciones y días de fiesta.	
	Trabajo seguro, tanto en el puesto como en la actividad.	
	Trabajo intrínsecamente interesante, de acuerdo con mis aptitudes, intereses y conocimientos.	
	Compañeros de trabajo agradables y en los que se pueda confiar.	
	Iniciativa, autonomía y responsabilidad en el cometido que desempeño.	

ANÁLISIS:

En las cinco primeras, ¿Qué es lo más importante para tí ahora, lo Higiénico o lo Motivacional?

2.- Clasifica cada frase en una letra según la página

¿Sabes Escuchar?

Este cuestionario te permitirá conocer tu efectividad actual como receptor de las demandas de nuestros clientes.

Contiene 20 afirmaciones que expresan ideas con las que puedes estar de acuerdo o no. A la izquierda de cada afirmación observarás que hay una letra A (acuerdo) y D (desacuerdo) deberás indicar tu respuesta marcando la letra correspondiente en cada una de las 20 afirmaciones. No te detengas demasiado en cada pregunta.

Lee cada afirmación y decide rápidamente si estas de acuerdo o no.

Contesta en función de lo que sientes realmente ante cada afirmación y no en función de lo que “deberías” sentir en cada caso.

Esto te permitirá obtener el máximo beneficio de este ejercicio.

A D 1. Si me doy cuenta de los que si el cliente está por preguntar, yo me anticipo y le contesto directamente para ahorrar tiempo.

A D 2. Mientras escucho a un cliente, yo me adelanto en el tiempo y me pongo a pensar en como le voy a responder.

A D 3. Yo procuro centrarme en lo que está diciendo el cliente, más que en como lo está diciendo.

A D 4. Mientras estoy escuchando, yo digo tres frases como ajá. Hum, entiendo! ... para hacerle saber al cliente que estoy prestando atención.

A D 5. A la mayoría de los clientes no les importa que los interrumpan siempre que yo los ayude con sus problemas.

A D 6. Cuando escucho algunos clientes, mentalmente me pregunto. Por qué les resultará tan complicado ir directamente al grano?

A D 7. Cuando algún cliente enojado expresa su inconformidad yo simplemente dejo que lo que dice “me entre por un oído y me salga por el otro”

A D 8. Si yo no comprendo lo que un cliente está diciendo hago las preguntas necesarias hasta entenderlo

A D 9. Yo solamente discuto con una cliente cuando se positivamente que tengo la razón.

A D 10. Dado que he escuchado las mismas protestas y los mismos problemas infinidad de veces, generalmente yo puedo dedicarme mentalmente a otra cosa mientras escucho.

A D 11. El tono de voz de un cliente me dice generalmente mucho más que las palabras que expresa.

A D 12. Si algún cliente tiene dificultades en decir algo, yo usualmente lo ayudo a expresarse.

A D 13. Si yo no interrumpiera a mis clientes de vez en cuando, ellos terminarían hablándome durante horas.

A D 14. Cuando un cliente me está diciendo tantas cosas juntas que siento superada mi capacidad de retenerlas, me parece que está bien poner mi mente en otra cosa.

A D 15. Si un cliente está muy enojado lo mejor que yo puedo hacer es escucharlo hasta que descargue toda su presión.

A D 16. Si yo realmente entiendo lo que el cliente está tratando de decir, es realmente una pérdida de tiempo repetirle lo que me está diciendo, a fin de asegurarle que lo he comprendido.

A D 17. Cuando un cliente está equivocado acerca de algún punto de su problema, es importante interrumpirlo y hacer que lo replantee de manera correcta.

A D 18. Cuando he tenido un contacto particularmente difícil con un cliente, sigo pensando en él aún después de haber iniciado la atención del próximo cliente.

A D 19. Cuando le respondo a los clientes lo hago en correspondencia con la manera en que percibo lo que ellos sienten.

A D 20. Si un cliente no puede decirme claramente que necesita, no hay nada que yo pueda hacer, excepto esperar.

Anexo 18: ¿Sabes Escuchar?

Pocas virtudes son más apreciadas, necesitadas y menos prácticas que la de escuchar. El presente cuestionario de comunicación, que no es completo de manera alguna, le ayudará a valorar el nivel de desarrollo de éste hábito. Trata de responder a éstas preguntas de manera objetiva.

Cuando conversa o asiste a una reunión o conferencia	Por lo general	Algunas veces	Rara vez
--	----------------	---------------	----------

- 1) ¿Se prepara UD. físicamente ubicando de frente al interlocutor y cerciorándose de que puede oír?
- 2) ¿Observa al interlocutor al mismo tiempo que lo escucha?
- 3) ¿Decide juzgando por la experiencia y modo de expresarse del interlocutor si lo que tiene que decir vale la pena o no?
- 4) ¿Se distrae con elementos ambientales dibujando o jugando con algo?
- 5) ¿Escucha buscando primordialmente ideas o sentimientos subyacentes?
- 6) ¿Mantiene su mente en lo que le está diciendo el interlocutor?
- 7) ¿Efectúa preguntas sobre el tema?
- 8) ¿Interrumpe inmediatamente que oye una manifestación que usted considera está equivocada?
- 9) ¿Siente ansiedad, agita las piernas, o se mueve de lugar?

10) ¿Se cerciora antes de responder que ha comprendido el punto de vista del otro ?

11) ¿Busca los méritos en las ideas de los otros?

12) ¿Se aburre o dormita?

13)¿Trata de decir la última palabra?

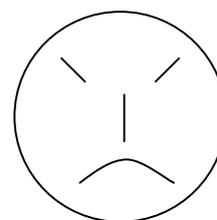
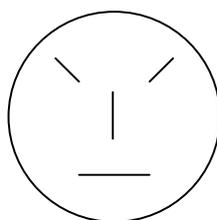
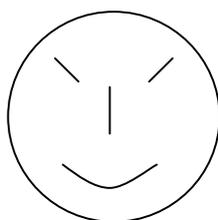
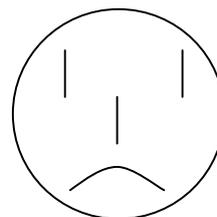
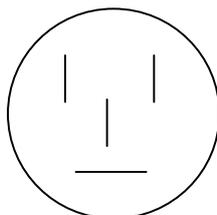
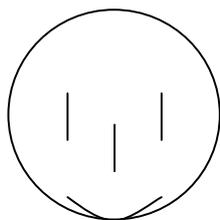
14) ¿Hace un esfuerzo consciente para evaluar la lógica o credibilidad de lo que oye?

15) Siempre que se comunica aprende y obtiene información?

Anexo 19: Test de Rostros

¿Con qué rostro percibe su identificación con el departamento?

Marque con una X y diga por qué.



D

E

F