



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 042.**



**EL TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA DIDÁCTICA  
EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA  
ESCUELA PRIMARIA**

**TESINA  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN EDUCACIÓN  
PLAN 94**

**PRESENTA:**

**ESPERANZA DE LA CRUZ MAY**

**CD. DEL CARMEN, CAMPECHE, 2010.**

DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

Ciudad del Carmen, Campeche a 04 de FEBRERO del 2010.

PROFR. (A) ESPERANZA DE LA CRUZ MAY  
P R E S E N T E

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación alternativa \_\_\_\_\_

TESINA

“ EL TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA DIDACTICA

EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN LA

ESCUELA PRIMARIA ”

Presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado de Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

A T E N T A M E N T E

  
PROFR. (A) MRCEDES HERRERA TEPATLAN  
EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACION



S. E. P.  
Universidad Pedagógica  
Nacional  
Unidad 042  
Cd. del Carmen, Camp.

## **DEDICO ESTA TESINA CON TODO MI AMOR:**

A los niños desprotegidos del mundo,  
en especial a los de Haití (en estos muy sufridos momentos de la vida);  
ya que han sido, son y seguirán siendo  
una motivación y una fortaleza muy fuerte para mí.

A mi familia, esposo, hijos, hermanas y hermanos,  
que son lo más importante en mi existencia.

A mi docente y asesora, Mercedes Herrera Tepatlán,  
que con sus virtudes y talento,  
son un verdadero ejemplo de fortaleza y superación personal.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
--------------------------	----------

### **CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES SOBRE TRABAJO EN EQUIPO.**

1.1. Definición de equipo.....	11
1.2. El origen de los equipos de trabajo.....	12
1.3. Conceptos de equipos de trabajo.....	15
1.4. Características esenciales de un equipo de trabajo.....	17
1.5. Tipos de equipos.....	20
1.6. Etapas de formación por las que pasa un equipo.....	21
1.7. Ventajas esenciales de trabajo en equipo.....	22
1.8. Beneficios del trabajo en equipo.....	24

### **CAPÍTULO II. EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CONTEXTO ESCOLAR.**

2.1. La necesidad de trabajar en equipo.....	26
2.2. Condiciones y requisitos que deben reunir los miembros de un equipo.....	29
2.3. Requisitos para el ingreso a equipos de trabajo.....	29
2.4. Habilidades personales para trabajar en equipo.....	31
2.5. Reglas de comportamiento en un equipo.....	32
2.6. Patrones de conducta de los líderes de equipo.....	33
2.7. Formación de equipos.....	34
2.8. Técnicas de trabajo en equipo para el trabajo en el aula.....	36

### **CAPÍTULO III. EL TRBAJO EN EQUIPO EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.**

3.1. La interacción social de los alumnos.....	41
3.2. El papel docente.....	43

3.3. El papel del estudiante.....	44
3.4. Aspectos que favorecen el proceso de desarrollo de trabajo en equipo.....	46
3.5. Lo que propicia el trabajo en equipo.....	48
3.6. El trabajo en equipo como medio que favorece el proceso de enseñanza-aprendizaje.....	49
3.7. Ventajas del trabajo colaborativo/cooperativo.....	49

#### **CAPÍTULO IV. ESTRATEGIAS BASICAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO.**

4.1. Dimensiones de los equipos de trabajo.....	52
4.2. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo.....	52
4.3. Recomendaciones para el trabajo en equipo.....	56
4.4. Evaluación del producto del equipo.....	57

<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>60</b>
------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>63</b>
--------------------------	-----------

## INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio nacional a la calidad, programas de integración regional. Es por eso que desde una edad “temprana” se debe preparar a quienes en el futuro van a formar parte de estas estructuras y organizaciones; empezando ese proceso de formación desde la escuela primaria, donde el alumno va adquiriendo a través de la práctica los conocimientos básicos de cómo trabajar organizadamente en pequeños grupos, al mismo tiempo que va desarrollando habilidades complementarias que en lo futuro serán una herramienta imprescindible para alcanzar el éxito en todas y cada una de las empresas en las que se proponga trabajar, ya sea en el sector público o en el sector privado.

La asimilación y el cumplimiento de todas estas características suponen una modificación de los métodos didácticos y una nueva forma de entender la enseñanza, destinada no sólo a transmitir conocimientos conceptuales, sino también preparada para la formación del desarrollo integral del alumno, basándose en el énfasis en el proceso didáctico, el aprendizaje significativo y el aprendizaje cooperativo.

La escuela tiene el fin de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes que preparen a las personas para asumir responsablemente las tareas de la participación social, les permitan aprender por cuenta propia y tener flexibilidad para adaptarse a un mundo en permanente transformación que garantice la atención a las necesidades de diferentes grupos en diversos espacios y situaciones, que sea incluyente. Es decir, una educación que propicie la equidad, independientemente del

medio en que vivan.

Desarrollar trabajo en equipo en la escuela primaria hoy en día, es una tarea importante que le toca al docente realizar; tener las bases elementales para hacer el trabajo en equipo, conocer sus características, su proceso de formación las etapas por las que pasa un equipo de trabajo para su integración; así como, el papel que a cada uno de sus integrantes le corresponde realizar es sin duda una noción que ayuda al maestro o maestra a poder integrar de una mejor manera sus equipos de trabajo. Pero mas allá de ello desarrollar cualidades, actitudes, pautas, comportamientos en el proceso de enseñanza aprendizaje, es una de las tareas primordiales del educador hoy en día.

Con el trabajo en equipo el alumno empieza esa interacción cara a cara, donde la comunicación se vuelve imprescindible; y, él mismo se encarga de liderar la auto descripción de sus compañeros, el aula, la escuela y su sociedad, comunicando o eliminando el espacio de su actuar. En ese instante el estudiante revela su individualidad, como parte de un sistema que le permite hacer uso de cierta libertad en razón de su integración o de fusión al sistema educativo.

Aumentar la calidad educativa, agilizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula escolar en las instituciones educativas es una necesidad importante hoy en día. Desarrollar cualidades, aptitudes y capacidades en los alumnos que le permitan obtener grandes ventajas en las actividades cotidianas en todos los aspectos de nuestra vida; aprender a interrelacionarse y desarrollarse en el trabajo cooperativo sacando provecho del trabajo colectivo en el aula escolar es la finalidad.

Conocer las ventajas que se obtienen al trabajar en equipo, empezando por saber cómo se integra un equipo de trabajo, las condiciones, reglas, los procesos por los que atraviesa; características, cualidades así como el papel que representa cada uno de sus integrantes es la finalidad del presente documento.

Para el alcance de esta de esta finalidad, este trabajo se ha integrado por cuatro

capítulos; en el primero se pondera la definición de trabajo en equipo, diferenciando equipo de grupo ya que los dos se inter-relacionan, y no podría hablarse del primero sin relacionarlo con el segundo; seguidamente se analizan los conceptos desde diferentes criterios para llegar a adoptar el que más se adecúa a esta investigación, por tratarse de una cuestión psicopedagógica. Aunado a ello se resaltarán las características, las ventajas y los beneficios del trabajo en equipo.

En el segundo capítulo se empieza por conocer las razones por las que se debe trabajar en equipo, fortaleciendo la idea de que la colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en común problemas que son comunes, resaltando los criterios de Smith y Escott, quienes estiman que los alumnos pueden desarrollar mecanismos creando una atmósfera que les permita trabajar con entusiasmo y así aumentar el auto-concepto y la auto estima; seguidamente, se continúa con el estudio de las condiciones y requisitos que se deben considerar en los integrantes de un equipo con el objeto de tener una base sólida para la integración del mismo, posteriormente se enlistan una serie de requisitos para el ingreso a equipos de trabajo; más adelante se destacan las cualidades con las que deben contar los integrantes de un equipo de trabajo, para que éste, tenga éxito.

El tercer capítulo se centra en el estudio del trabajo en equipo como estrategia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, partiendo de la idea de que la estructura de aprendizaje de tipo cooperativo permite potenciar la interacción social en beneficio de los alumnos, conceptos que son ampliamente avalados por los estudios de Mugny y Doise; Perret-Clemon y Pérez, entre otros. Más adelante se estudiará el papel del docente, resaltando que mediante su intervención puede propender buenas relaciones interpersonales favoreciendo la observación de sus alumnos en situación de colaboración, de esa forma se pasa a analizar el papel del estudiante en donde de forma colaborativa pueden expresar, compartir, discutir y confrontar incrementando aptitudes y habilidades.

En el capítulo cuatro se esbozan las estrategias básicas para trabajar en equipo, empezando por la organización en el aula de acuerdo con la actividad que se



pretende realizar, brindando al mismo tiempo los recursos necesarios para la correspondiente formación de los mismos; resaltando así las estrategias que fomentan el trabajo en equipo al proporcionar la información requerida, generando un clima de trabajo agradable, finalmente se enumeran seis recomendaciones para el trabajo en equipo.

Por último se consideran las conclusiones donde se subraya el propósito de aumentar la calidad educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO.**

## **1.1. Definición de equipo.**

Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo. Sin embargo se trata de conceptos diferentes; por eso es muy importante establecer la diferencia entre el uno y el otro, ya que ello nos permitirá tener un conocimiento más amplio y nos brindará las facilidades para trabajar en equipo en la temática que se presentará a lo largo de esta investigación.

De acuerdo con el diccionario equipo y grupo se define de manera distinta; equipo es un grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc. y grupo se refiere a una pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto.

Dicho de otra forma el equipo puede entenderse como un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo consiste en un conjunto de personas sin considerar la tarea para la que se han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad. Desde el punto de vista de:

Dubrin A. (2002:184) Considera que el equipo “Es un tipo especial de grupo. Sus miembros tienen habilidades que se complementan y están dedicados a un propósito común, a un conjunto de metas de desempeño”.

Para Katzenbach J. (1993:39) el equipo es un “Conjunto de personas que interactúan regularmente para lograr un fin común”.

Desde el punto de vista de Urcola T. (1998:202) equipo es un “Conjunto de personas organizadas en la búsqueda de una meta que a todos con una u otra razón les interesa”.

“un equipo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la

consecución de una tarea común. Comprendido por un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con unos procedimientos y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto y confianza”. García y otros (1988:70-71).

Con base en Tannenbaum, Beard y Salas (1992:196) “Equipo es un conjunto característico de dos personas o más que interaccionan de una modo dinámico, interdependiente y adaptativo respecto a una meta, objetivo o misión, donde cada uno tiene roles o funciones específicas para ejecutar”.

Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos, a esto MC. Intyre y Salas (1995) le han llamado sentido de interdependencia.

Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.

## **1.2. El origen de los equipos de trabajo.**

Una vez que se ha logrado obtener una definición del término equipo es importante destacar cómo, cuando y de dónde surge. El fenómeno grupal es biológico; en ciertas especies animales, existen los grupos sociales para asegurar el alimento, la reproducción y la supervivencia. En los animales la grupalidad es algo genéticamente determinado; así se observa como en una comunidad de abejas se organizan para realizar diversas actividades, desde la construcción de sus nidos, la recolección de miel, hasta el cuidado que se da para el ingreso a su panal; en otro caso más claro se puede ver a las hormigas trasladando un insecto desde algún lugar hasta su propio nido para asegurar el alimento, entre otras cosas.

El hombre en toda su historia ha formado grupos. Desde la edad de piedra, la época de la caverna, desde el australopithecus; y, hasta el hombre de neandertal, ya trabajaba en grupos. En la Antigüedad se cree que el Hombre era un animal muy similar al simio, que vivía en manadas, o grupos sociales como les llamaríamos ahora, esta era una táctica vital para la supervivencia, en esos tiempos que aun teníamos depredadores naturales, se cree que al igual que ahora en algunas manadas de animales existía una especie de líder o macho alfa, que era como el que las llevaba en el grupo; también dentro del grupo existían distintas labores que eran distribuidas por los miembros de la manada, lo que garantizaba que estuviera todo dispuesto para poder sobrevivir, ¿de qué serviría que un guerrero estuviera preocupado de su cría, dejaría de lado su labor y no la sabría cumplir de todo bien?, por eso se crearon especializaciones, donde cada uno cumplía un rol en la manada.

Posteriormente, con el desarrollo de la civilización, estos grupos proveían los cimientos para la vida en familia, la protección, las guerras, el gobierno, el entretenimiento y el trabajo. La conducta del grupo ha variado desde un caos total a un éxito notable; pero cada vez es más evidente que los grupos alcanzan su mayor éxito al convertirse en una de las unidades más productivas llamadas equipos.

La agrupación de los hombres en un equipo de trabajo no es novedosa ni excepcional, es una forma particular entre otros tipos de organización, ya que el hombre no produce en forma aislada y dispersa los bienes materiales que le son indispensables para vivir sino en conjunto, es decir, en grupo. Por ello, la producción es siempre y en cualquier condición un producto social, y el trabajo una actividad del hombre en sociedad. Las formas de organización se han desarrollado desde las más simples hasta las más avanzadas en virtud de la propia evolución del hombre y de la complejidad de los instrumentos que ha utilizado para dominar a la naturaleza, pero siempre han representado un grado de desarrollo económico y un vínculo interpersonal.

Desde la más remota antigüedad, el trabajo se ha realizado en forma colectiva y cada nuevo tipo de organización supera el rendimiento y la productividad tanto individual

como colectiva de la organización a la que sustituye. Sin embargo, no todo trabajo colectivo es sinónimo de haber sido ejecutado por un equipo de trabajo.

En diversas etapas económicas denominadas “modos de producción”, el trabajo colectivo fue ejecutado mediante la organización conocida como “cooperación simple”, caracterizada por la utilización simultánea de la mano de obra disponible, en faenas homogéneas.

Otra forma de organización colectiva de trabajo, que tampoco equivale a un equipo fue la “producción gremial” cuyos maestros, herederos de la antigua técnica artesanal, creaban los bienes materiales con la participación de un reducido número de oficiales y ayudantes que sólo cumplían con indicaciones parciales, sin la posibilidad de hacer recomendaciones ni de poner en plena acción sus conocimientos, creatividad y destrezas.

En cambio la organización industrial ha permitido generar equipos de trabajo, dado que en la labor productiva se realizan bienes materiales por el trabajo conjunto de obreros especializados, en las más diversas disciplinas científicas y tecnológicas, en donde, la cooperación y la coordinación de esfuerzos son indispensables, más que la simple suma de fuerzas productivas individuales, pero a su vez, cada trabajador alcanza un alto grado de calificación para la tarea.

En resumen, los primeros tipos de organización se desarrollaron empíricamente aunque determinados por el grado de perfeccionamiento de las herramientas de trabajo, mientras que en la industria, la organización empieza a implantarse con el apoyo de la naciente ciencia administrativa.

De esta forma se puede destacar el hecho de que el equipo de trabajo nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas, la cual es una de las más fuertes y constantes. El desarrollo de equipos debe comenzar con el sentimiento de una firme necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales. Cuando se agrupan las

personas como un equipo, la rotación disminuye y se realiza un trabajo mucho mejor. Ciertos oficios los pueden realizar los trabajadores en forma aislada, pero el trabajo en equipo con frecuencia ocasiona una mejor motivación individual y un ritmo más rápido de trabajo. Los miembros del equipo se ayudan los unos a los otros lo cual aumenta la velocidad de aprendizaje.

Dice Humberto Maturana (1996:43) que, “cada vez que creamos un espacio de convivencia y reflexionamos en él, puede surgir algo nuevo”, además agrega, que todo conocimiento es un modo de vivir, por lo tanto, es multidimensional y su multidimensionalidad debe adquirirse en el vivir. De la misma forma, -continúa diciendo- que una de las dimensiones de existencia de los seres humanos es su relación con los otros como ser humano, con un modo particular de ser en un dominio relacional en el conversar, su coordinación con el hacer y el emocionar, que lo conlleva a construir realidades. El mundo que cada uno de nosotros vive siempre se configura con otros a través de relaciones interpersonales, y surge en la dinámica de nuestro operar. Siempre se es generador del mundo que se vive, y si reconocemos que los demás no son seres estáticos, no se estabiliza la relación que se configura con esos otros, permitiendo mundos más fluidos de lo que parecen. Al darse un entorno de responsabilidad ética, desde la reflexión y el respeto por el individuo, se crean espacios donde se hacen cosas cuyo resultado no depende de la obediencia, ni de la rigidez de su realización, sino de la co-inspiración participativa en un proyecto común.

### **1.3. Conceptos de equipo de trabajo.**

En el ámbito educativo los equipos de trabajo se organizan para alcanzar determinadas metas. Sin embargo, no siempre las cumplen plenamente y peor aún, deterioran el rendimiento y la productividad en el proceso de enseñanza educativa.

Por otro lado Zubizarreta (1986:17) afirma que “El mejor trabajo es el que se realiza en equipo, liberado cada uno de la angustia, del orgullo, de la soledad y sacando

partido del trabajo de los demás”.

Katzenbach y K. Smith (1993:84) consideran al equipo de trabajo como un “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros; desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El **equipo de trabajo** es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

El **trabajo en equipo** se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las anteriores expresiones interesa en este trabajo clarificar el significado de equipo de trabajo.

De acuerdo con García (1993) el equipo de trabajo se define como un conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Donde se compone de un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza; por otro lado Milkovich G. (1994) define el equipo de trabajo como un conjunto de dos o más personas que están en una interdependencia mutua para el cumplimiento de un propósito y que se comunican e interactúan entre sí de una forma más o menos continua. En muchos casos (pero no siempre) trabajan muy de cerca. Analizando el equipo de trabajo en



Otro punto de vista sobre el equipo de trabajo lo destaca Groba (1980) quien estima que es una reunión espontánea y relativamente estable o permanente, compuesta por un número reducido de individuos, que tiene una interacción frecuente, cara a cara, intereses comunes a todos sus miembros y que reconoce un liderazgo, esta concepción es respaldado por Muller M. (1984) quien sostiene que el equipo de trabajo es un conjunto de personas que comparten normas, presentan relaciones estructurales (roles) y dinámicas (conflicto e interrelaciones), en procura de objetivos comunes.

En consecuencia se puede considerar al equipo de trabajo como un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común, con tareas discutidas y acordadas, con indicadores de desempeño, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables.

#### **1.4. Características esenciales de un equipo de trabajo.**

Con el objeto de tener una visión más amplia sobre el equipo de trabajo, conviene destacar ahora sus características.

Rodríguez Porras (1989) sostiene que la primera base del trabajo en equipo es la confianza, a su vez es respaldado por López (1996) que afirma que la confianza es una característica indispensable para trabajar en equipo. Sin la existencia de relaciones de confianza mutua es imposible trabajar de forma integrada y coordinada. Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros; esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Pero además –continúa diciendo Lopez- que para trabajar en equipo con buenos resultados es imprescindible establecer canales de comunicación eficaces, tanto formales como informales, y que promuevan la bidireccionalidad. El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

David y Roger Johnson (1999) definen la interdependencia positiva como algo muy importante donde los miembros del equipo sean interdependientes, es decir que cada uno necesite de la experiencia, habilidad y entrega de los demás para lograr objetivos mutuos.

Johnson Y Johnson (1986) destaca las aptitudes que se desarrollan en el aprendizaje cooperativo, resaltando la eficiencia en el desempeño. Los miembros del equipo deben estar convencidos de la idea de que el equipo de trabajo, si es realmente eficiente, consigue siempre mejores resultados que individuos que trabajan aisladamente.

López (1996) considera las siguientes características de los equipos de trabajo:

a) **Complementariedad:** Dentro de los equipos cada integrante tiene un rol. Es importante que cada rol sea aceptado por quien lo desempeña y por el resto para evitar malos entendidos. Una buena estructura de roles complementarios permite que el trabajo sea más eficiente al estar mejor definidas las funciones de cada individuo. Cada miembro domina una parte determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

b) **Comunicación:** Para trabajar en equipo con buenos resultados es imprescindible establecer canales de comunicación eficaces, tanto formales como informales, y que promuevan la bidireccionalidad. El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

c) **Confianza:** La confianza es una característica indispensable para trabajar en equipo. Sin la existencia de relaciones de confianza mutua es imposible trabajar de forma integrada y coordinada. Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros; esta confianza le lleva a aceptar, anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

d) **Compromiso:** Las responsabilidades deben ser compartidas por todos los miembros del equipo. Sólo así se logra sensación de unidad e implicación. Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

e) **Coordinación:** El trabajo en equipo requiere una integración armónica de las actividades que desempeñan los miembros del grupo y coordinación entre ellas. Para ello es necesario también que exista la figura de un coordinador y que éste utilice un liderazgo afectivo, que tenga en cuenta las necesidades de los integrantes del equipo. El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vistas a sacar el proyecto adelante.

En el contexto educativo, Aguiar Perera (2003) destaca cuatro características en el equipo de trabajo:

a) **Cooperación.** Los estudiantes se apoyan mutuamente para cumplir: con un doble objetivo. Lograr ser expertos en el conocimiento del contenido, además de desarrollar habilidades de trabajo en equipo.

b) **Los objetivos.** Los estudiantes comparten metas, recursos, logros y rendimiento del rol de cada uno. Un estudiante no puede tener éxito al menos que todos en el equipo tengan éxito.

c) **Responsabilidad.** Los estudiantes son responsables de manera individual de la parte de tarea que les corresponde. Al mismo tiempo, todos en el equipo deben comprender todas las tareas que le corresponden a los compañeros.

d) **Comunicación.** Los miembros del equipo intercambian información importante y materiales, se ayudan mutuamente de forma eficiente y efectiva, ofrecen retroalimentación para mejorar su desempeño en el futuro y analizan las conclusiones y reflexiones de cada uno para lograr pensamientos y resultados de mayor calidad.

## 1.5. Tipos de equipos.

Larson y La Fasto (1989) proponen tres tipos básico de equipos, cada uno de ellos con un objetivo diferente.

a) Los equipos de **resolución de problemas** requieren que cada miembro del equipo espere que las interacciones entre sus miembros sean sinceras e incorporen un alto grado de integridad. Cada miembro debe creer que el equipo será consistente y maduro en su enfoque para enfrentar los problemas. Los miembros deben tener un alto grado de confianza en el proceso de resolución de problemas que se centran en los temas, en lugar de puntos de vista o conclusiones predeterminadas.

b) Los equipos **creativos** son los responsables de explorar las posibilidades y alternativas, con el amplio objetivo de desarrollar un nuevo producto o servicio. Una característica necesaria de la estructura de un equipo es la autonomía. Para que funcione un equipo creativo, necesita tener autonomía respecto a los sistemas y procedimientos, así como una atmosfera en la que las ideas no sean reprimidas prematuramente. Los equipos creativos necesitan estar aislados dentro de la estructura organizacional para permanecer centrados en el resultado a conseguir, más que en el proceso organizacional.

c) Los equipos **tácticos** son los responsables de ejecutar un plan bien definido. Para ello, debe haber una gran claridad de ideas y una definición de roles sin ambigüedades. El éxito de los equipos tácticos depende de un alto grado de sensibilidad por parte de los miembros del equipo, una clara comprensión de quien hace qué y un claro conjunto de estándares de desempeño. Por ejemplo, el equipo de operaciones especiales de la policía o un equipo de cirugía. Cada procedimiento operativo debe estar bien definido y cada tarea debe estar bien especificada y centrada, más a un, los estándares de excelencia deben ser claros para cualquiera y las formas de medición del éxito o del fracaso deben ser comprendida por todo el equipo.

Robbins y Coulter(1989) describen tres tipos de equipos: Los equipos de solución de problemas, los autodirigidos y los equipos interfuncionales.

a) Equipos de solución de problemas:

En estos equipos sus integrantes comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo.

b) Equipos de trabajo autodirigidos:

Un equipo de trabajo autodirigido es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartida, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

c) Equipos interfuncionales:

Están constituidos por personas provenientes de diferentes especialidades y ayudan a resolver problemas, mejorar la eficiencia, la eficacia y calidad de los productos, procesos y servicios.

#### **1.6. Etapas de formación por las que pasa un equipo.**

Todo equipo de trabajo tiene que pasar por ciertas etapas para llegar a su conformación, atravesando por un proceso complicado que hace que sus integrantes lleguen finalmente a su integración.

Tuckman (1965) destaca las siguientes etapas:

a) **Formación**

El equipo apenas se está reuniendo, orientándose, estableciendo metas, aclarando expectativas. Es una etapa importante para los equipos por que ofrece la oportunidad

de establecer las metas y cuáles pueden ser los enfoques.

**b) Tormenta**

Surgen la frustración y el desacuerdo puede sobrevenir el caos y la confusión. El equipo se encuentra presionado por las exigencias de la tarea y el conflicto interno. Resulta importante que los temas en conflicto salgan a la luz para que el equipo tenga éxito, de otro modo pueden presentarse mas adelante haciendo retroceder el camino corrido.

**c) Normalización**

El conflicto se comienza a resolver y surgen las normas de comportamiento y liderazgo. Se acepta la diversidad y se comienza a formar un lazo inicial dentro del equipo. Es tiempo de establecer los límites.

**d) Desempeño**

El equipo está trabajando bien hacia las metas comunes, productividad y su propio desarrollo. El equipo comienza a presentar soluciones, sigue adelante con el trabajo que se debe hacer y comienza a disfrutar el trabajo en la unidad.

**e) Terminación**

Es una etapa final de un equipo que ha concluido sus objetivos o donde las relaciones internas de crecimiento se han desgastado y el equipo no está por lo tanto ya siendo efectivo.

**1.7. Ventajas esenciales de trabajo en equipo.**

Quienes creen que un equipo de trabajo debe estar formado por personas con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas. Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen

propuestas y soluciones más creativas. Por que todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo. No hay lugar para el intolerante.

Gil Rodríguez y Alcover (2005); Hay Group (2000) escriben sobre las ventajas que representa trabajar en equipo. Una de las mas poderosas fuerzas motivadoras de los individuos es sentirse respetados y apoyados por los integrantes del grupo al que consideran importante pertenecer y mantener su posición dentro de el. Este aspecto es uno de los más importantes a la hora de explicar la superioridad de la acción del grupo sobre la individual, mostrándose más productivo y creativo que cuando sus miembros trabajan de forma aislada, es decir, es superior a la suma de las contribuciones de sus componentes.

Como ya se dijo anteriormente, hay actividades que para poder realizarlas se requiere el trabajo en equipo, ya sea por que se quiere tener mas y mejores resultados o bien por que una sola persona no podría realizarlas por si sola; es por ello que a continuación se detallan las siguientes ventajas:

Para los individuos:

- a) Se trabaja con menos tensión.
- b) Se comparte la responsabilidad.
- c) Es más gratificante.
- d) Se comparten los premios y reconocimientos.
- e) Puede influirse mejor en los demás.
- f) Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho.

Para las organizaciones:

- a) Aumenta la calidad del trabajo.
- b) Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- c) Se reducen los tiempos en las investigaciones.
- d) Disminuyen los costos.
- e) Existe un mayor conocimiento e información.
- f) Surgen nuevas formas de abordar un problema.

- g) Se comprenden mejor las decisiones.
- h) Son más diversos los puntos de vista.
- i) Hay una mayor aceptación de las soluciones.

### **1.8. Beneficios del trabajo en equipo.**

Dos cabezas piensan mejor que una, tres, todavía mejor; para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo, lo que permite que el objetivo se logre con mucho menor esfuerzo y en un menor tiempo; es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo. De acuerdo con Martínez Guillen (2003) el trabajo en equipo nos lleva a tener beneficios tales como:

- Las decisiones serán mejores.
- Habrá más información.
- Se aumenta la motivación.
- Se hace mas estrecha la solidaridad delante de las responsabilidades.
- Se gana tiempo.
- Se toma decisiones de manera más colectiva.
- Se resuelven los desacuerdos.
- El equipo adquiere una capacidad de renovación.
- El equipo aprende a resolver sus conflictos.
- Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- Aprendes a escuchar y a respetar a los demás.
- Te permite organizarte de una mejor manera y mejora la calidad de tu trabajo.

De manera general se puede considerar que el trabajo en equipo representa una de las mejores maneras para apoyar los cambios requeridos para alcanzar un alto desempeño organizacional.



## **CAPÍTULO II**

### **EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO, EN EL CONTEXTO ESCOLAR.**

## **2.1. La necesidad de trabajar en equipo.**

El trabajo en equipo se fundamenta en la colaboración dado, que el ser humano convive todos los días con personas diferentes, circunstancia que lo conduce a desarrollar habilidades que le permiten realizar trabajos con otros individuos. Dicha necesidad se puede establecer desde los siguientes parámetros:

- + La acción grupal suele ser más segura y efectiva que la gestión individual o la simple adición de acciones individuales.
- + Mediante la colaboración, las ayudas pedagógicas facilitadas a los estudiantes son más posibles de optimizar.
- + La colaboración, mediante el trabajo en equipo, permite analizar problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios.
- + Exige entre los maestros que educan el acuerdo en planteamientos comunes así como criterios y principios de actuación suficientemente coherentes.

Estos requisitos son posibles con una adecuada coordinación que proporciona la colaboración del trabajo en equipo, dando como resultado la cohesión. En ellos se justifica esa condición como mecanismo para proporcionar una atmósfera que anime a los alumnos a trabajar con entusiasmo y sentimientos de propiedad y pertenencia respecto a la escuela; la colaboración mediante el trabajo en equipo es un objetivo ineludible en la educación por que desde allí se cultiva una necesidad social.

Múltiples evidencias e indicios avalan la certeza de la afirmación anterior. La idea y la necesidad, del trabajo entre enseñantes que comparten la educación de un contingente de alumnos en el mismo establecimiento escolar, basado en la colaboración, se justifica por numerosos motivos. Algunos, aunque no siempre considerados en las prácticas como enseñantes, conviene recordarlos aunque son bien evidentes y de sentido común:

La acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple adición de acciones individuales. Mediante la colaboración parece más factible

mejorar las ayudas pedagógicas que proporcionamos a los estudiantes, ofrecer una oferta educativa más completa y una educación más justa.

La colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en común problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios. Proporcionar a los estudiantes la educación de calidad que, sin duda merecen, exige que entre las personas que los educan existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo.

Smith y Scott, (1990) y Bell, (1992,) entre otros, justifican la necesidad del trabajo en equipo como mecanismo para proporcionar una atmósfera que anime a los alumnos a trabajar con entusiasmo; o para aumentar el auto-concepto y la autoestima entre el profesorado y su sentimiento de propiedad y de pertenencia respecto al centro escolar, entre otros motivos principales. Por otra parte, parece bien probado que en otros países y contextos la colaboración entre docentes y aún entre diferentes centros educativos es uno de los factores clave relacionados con la mejora de los aprendizajes de sus alumnos, así lo certifican múltiples estudios, como los de Little (1982), Purkey y Smith (1983); Stuart y Scott (1990), en los Estados Unidos; o los de Rutter y otros (1979), en el Reino Unido. Sin pretender seguir enumerando aquí más y más razones; sí, en cambio, se añade una que es fundamental: “La colaboración mediante el trabajo en equipo es un objetivo en la educación escolar”. Los currículos que se desarrollan en la totalidad de los países democráticos recogen con claridad el encargo que tienen los enseñantes de capacitar a sus alumnos para esas tareas. Como consecuencia, si los profesores no dan ejemplo de trabajo colaborativo mediante prácticas basadas en el trabajo en común, la coordinación y la ayuda mutua difícilmente podrán ser creíbles y conseguir las capacidades que, en ese sentido, parece que se debería pretender en los alumnos.

Antúnez Serafín (1994) plantea que el trabajo en equipo en una institución educativa va más allá de las acciones conjuntas con otro u otros, el propósito es alcanzar un

mismo fin desde todos los estamentos: directivos, profesores, alumnos y padres de familia. En este sentido la colaboración entre docentes que comparten sus conocimientos sobre el trabajo dentro del aula sirve para unificar criterios y proyectarse a los estudiantes, no solo para un trabajo disciplinario de una sola asignatura, sino para realizar planes interdisciplinarios donde se salgan de la rutina, ofreciendo mejores herramientas y ambientes para la construcción de conocimiento, aspecto que acercaría las prácticas a un aprendizaje significativo. Es importante tener en cuenta que este modo de trabajo entre maestros presenta dificultades por las distintas acciones que desarrollan dentro y fuera del aula los docentes; sin embargo para los estudiantes es significativo observar como un trabajo con distintos profesores se vuelve emotivo al compartir recursos para alcanzar unos propósitos específicos durante un período de tiempo determinado, que tiene como características y requisitos principales los siguientes:

- Es voluntario.
- Está establecido entre iguales; no existe predominio por parte de ninguno de los profesores; se realiza en consonancia de circunstancias, independientemente de rangos o situaciones administrativas.
- Se basa en la lealtad y en la confianza.
- Implica, por tanto, un determinado tiempo escolar fuera de las clases normales.
- Supone, a diferencia de la simple cooperación, realizar en común, participativamente, el diseño de los objetivos que se pretenden alcanzar o desarrollar; de igual manera acordar la metodología de trabajo y discutir y evaluar en común el proceso y los resultados.

Establecer una eficaz administración del tiempo en equipo no es sencillo. Exige modificar ciertos hábitos, y esto puede significar una dura tarea, no se logra únicamente impartiendo órdenes. Entonces ¿cuál es la clave? La autodisciplina. Ya Tanner (1978) resalta la funcionalidad de la disciplina respecto al proceso de enseñanza aprendizaje:

La disciplina es el ingrediente fundamental que hace posible realizar cualquier cosa; implica hacer lo que sabemos que debemos hacer, nos guste o no nos guste. La administración del tiempo en equipo se basa en decisiones, no en sentimientos; la autodisciplina consiste en atenerse a las propias decisiones y llevarlas a cabo.

La disciplina no sólo es indispensable para establecer una buena administración del trabajo en equipo, sino también para superar las inseguridades individuales. Una mente disciplinada aprende a diferenciar entre lo real y lo que es apenas el fruto de una percepción subjetiva. Con disciplina se eliminan actitudes negativas que invaden.

La disciplina es lo que diferencia el éxito del fracaso. Los que tienen éxito hacen todo ello porque saben que solo así alcanzarán sus objetivos; en otras palabras lo hacen porque desean lograr estos resultados. Los fracasados, por el contrario, tienden a aceptar como inmodificable lo que obtienen haciendo solo lo que quieren.

## **2.2. Condiciones y requisitos que deben reunir los miembros de un equipo.**

Abundan los escritos sobre las características que deben reunir los integrantes de un equipo, en este caso solo se resaltan las que describe Dyer, William G. (1988):

Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes.

Ser leales consigo mismo y con los demás.

Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.

Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.

Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.

Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

## **2.3. Requisitos para el ingreso a equipos de trabajo**

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los individuos en la

organización, surge un nuevo desafío: que el ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante, para ello se debe reunir los siguientes requisitos:

- a) **Buenas comunicaciones interpersonales.** El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.
- b) **Equipo concentrado en la tarea.** Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.
- c) **Definir la organización del equipo.** Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.
- d) **Establecer la situación, tema o problema a trabajar.** Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.
- e) **Interés por alcanzar el objetivo.** Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.
- f) **Crear un clima democrático.** Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.
- g) **Ejercitar el consenso en la toma de decisiones.** En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.
- h) **Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.** El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el

desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

#### **2.4. Habilidades personales para trabajar en equipo.**

Segura, Expósito Y Arcas (1995), plantean que es necesario desarrollar y/o utilizar algunas habilidades personales para constituir equipos efectivos de trabajo; sin estas habilidades el trabajo en equipo se podría tornar difícil, tedioso y hasta aburrido, por eso es importante cultivar estas habilidades pues con ello se va a lograr que el alumno pueda tener muchas más facilidades para desarrollar actividades en pequeños o en grandes grupos en su entorno social:

**Escuchar:** No solo oír a los otros, sino tomar conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas para no herir susceptibilidades personales. Conocer y ubicar el lenguaje verbal y el corporal (gestos y posturas), es un sabio aprendizaje para los equipos.

**Preguntar:** Profundizar en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vistas del grupo, esto fortalece la capacidad de análisis y resolución de problemas.

**Resumir:** Es la mejor forma de chequear posibles dudas y hacer síntesis de los aportes propios y los de cada uno.

**Ser flexible:** Desarrollar la capacidad de cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones, así como para asumir nuevas normas, reglas y hábitos en las organizaciones, sin que esto genere conflictos de tipo individual, de personalidad.

**Proactivo:** Con iniciativa hacia la mejora, al logro. Tener una actitud positiva ante los retos, en lugar de una posición de resistencia al cambio.

**Asertivo:** Es la habilidad de expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo.

**Abierto a la crítica:** Recibir la crítica, la información de retorno como sugerencia hacia el proceso de mejora de la organización, no como crítica o desvalorización personal. Dentro de los procesos de interacción en los equipos de trabajo, hay que tener presente las condiciones y el ambiente donde desarrollan su acción. Por ejemplo, el espacio organizacional de una institución o empresa educativa para niños de primaria, es el escenario de aquellos grupos o equipos que trabajan en ese lugar.

## **2.5. Reglas de comportamiento en un equipo.**

Con el propósito de alcanzar los objetivos en los tiempos y condiciones planteadas es importante establecer ciertas reglas para el trabajo en equipo a fin desempeñarse en un clima agradable de trabajo además de obtener beneficios que sean más y mejor redituables:

- I. Respetar a los integrantes del equipo, sus ideas y opiniones.
- II. Trabajar de forma colaborativa aportando ideas y realizando investigaciones para lograr un trabajo de calidad.
- III. Mostrar interés por trabajo realizado, su calidad y mejora del mismo.
- IV. Editar el trabajo en equipo para detectar los errores o posibles puntos de mejora.
- V. Trabajar de manera justa y equitativa, de modo que todos los integrantes trabajen de igual manera y no cargándole el trabajo a algunos miembros del equipo.
- VI. Ser responsable con los roles a desempeñar y tareas asignadas.
- VII. Participar activamente durante las reuniones de trabajo para unificar ideas, conocimientos y aportaciones para realizar un trabajo grupal y no un conjunto de ideas individuales.



## 2.6. Patrones de conducta de los líderes de equipo.

Del comportamiento del líder del equipo sin duda va a depender de la seguridad, el equilibrio, la participación y muchas otras actitudes más del resto de los integrantes, lo que constituye una base para lograr el éxito de la o las metas propuestas de ese pequeño grupo. Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea; su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

**Iniciación:** El líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas. Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

**Representación:** El líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

**Integración:** El líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

**Organización:** El líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

**Dominio:** El líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

**Comunicación:** El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

**Reconocimiento:** El líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

**Producción:** El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento. El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

Todo miembro de un equipo va a realizar una actividad específica, por ello es importante conocer el papel que cada uno de ellos va desempeñar con el objeto de tener una mejor organización que le permita realizar un buen trabajo, donde el líder debe reunir ciertas características para desempeñar un buen papel. Seguidamente

se describe una Clasificación para equipos pequeños:

**Líder.** Se ocupa de que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como de que todos se sientan comprometidos e implicados.

**Hacedor.** Urge al equipo a continuar con la tarea en curso.

**Pensador.** Proporciona ideas meticulosamente analizadas y sopesadas y mejora las de otros.

**Conciliador.** Mitiga tensiones y mantiene unas relaciones de trabajo armoniosas.

## **2.7. Formación de equipos.**

Cinco son las cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo.

El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Susan Ledlow (2002) considera que para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

Cohesión.

Asignación de roles y normas.

Comunicación.

Definición de objetivos.

Interdependencia.

En consecuencia para formar un equipo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad. En este sentido, desde la etapa de selección y formación se intenta reunir un grupo de individuos capaz de realizar sus funciones y

cumplir los objetivos para los cuales se creará el equipo de trabajo. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

La clave para lograr que un equipo funcione adecuadamente radica, en primer lugar, en su constitución. En ocasiones, es necesario valorar si, en relación con las características de los posibles miembros, la mejor opción es que los alumnos trabajen en forma de grupo o si se deben integrar en un equipo. Bajo determinadas condiciones, el trabajo fluye mejor y se alcanzan los resultados deseados, con sólo unir los esfuerzos de ciertos individuos, porque, si bien el trabajo en equipo produce grandes beneficios, también se asumen mayores riesgos.

Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización y de sus conflictos. Algunos ejemplos de participación disfuncional son: la agresión, bajo formas directas como la ironía, el desprecio, la hostilidad y la indiferencia; el bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos; la deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones. Además, pueden observarse otras actitudes negativas y disfuncionales como: la división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

Se puede plantear que existen los elementos necesarios para pasar de la etapa de grupo de trabajo a trabajo en equipo, cuando se comparten las responsabilidades individuales y colectivas, los resultados se observan y evalúan como el producto del esfuerzo colectivo de todos, los conflictos se resuelven por medio de la confrontación productiva, se reconocen las diferencias y se buscan soluciones.

En este sentido, es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas. En las organizaciones, los

equipos se consideran como subsistemas en contacto continuo con otros subsistemas. Esto se debe, entre otras posibles razones, al papel que desempeñan los conciliadores para la solución de los conflictos a nivel individual, grupal y de la organización.

## **2.8. Técnicas de trabajo en equipo para el trabajo en el aula.**

La técnica es el diseño, modelo, a partir del cual se pretende que un grupo funcione, sea productivo y alcance los objetivos. Las técnicas están constituidas por diversos elementos que dirigen a los distintos grupos a alcanzar sus metas. Consideramos que el éxito o fracaso de la aplicación de técnicas de grupo no depende solo de la técnica en sí, sino también de la experiencia y sensibilidad de quien la aplica.

Son los procedimientos y métodos sistematizados para la identificación del problema, la búsqueda de las soluciones y su optimización para la toma de una decisión adecuada. Orientan al equipo de trabajo de cómo trabajar y la ruta que seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos.

Son muchos los métodos de trabajo y las herramientas que se pueden aplicar a la enseñanza de trabajo en equipo con fines específicos. Medina Antonio (2003) dice que la técnica determinada debe adecuarse a diversas exigencias, destacándose las características personales de los componentes; ambiente y tamaño del grupo. Las técnicas más utilizadas dentro del aula y que favorecen la enseñanza aprendizaje son las siguientes:

- Grupo de discusión: de temas libres o conversación organizada sobre un tema escolar.
- Mesa redonda: se trata de confrontar posiciones sobre un tema.
- Philips 6-6: se subdivide un grupo grande en subgrupos de seis personas y discuten una temática en seis minutos. Luego de la puesta en común entran todos los grupos a generar la discusión.

- Role-playing es una dramatización donde los alumnos discuten lo observado y plantean soluciones.

**Un grupo de discusión:** Es una reunión de personas que discuten sobre un tema de interés común, con la ayuda de un coordinador y un secretario. La finalidad del grupo es adquirir más información sobre un tema y/o tomar decisiones conjuntas.

Es deseable que el grupo sea lo suficientemente heterogéneo para obtener visiones diversas sobre el tema y lo suficientemente homogéneo para que exista una base de conocimientos común a todos, sin requerir un desarrollo desde cero. El número de participantes es habitualmente de entre cinco y diez personas. La disposición de los mismos en la sala de reuniones debe ser tal que todos pueden verse cara a cara. Es usual contar con una mesa, preferentemente redonda u ovalada. Es importante que se genere un ambiente grato donde los participantes puedan expresarse con libertad.

**La Mesa Redonda:** se caracteriza como una discusión más bien informal, entre tres y seis personas versadas sobre un tema determinado, frente a una audiencia. Generalmente, hay un moderador que orienta la discusión, admite la dirección de la discusión a través de preguntas.

**El Phillips 66:** Consiste en dividir el salón en 6 grupos de 6 personas, las cuales discuten durante 6 minutos un tema o problema (previsto o bien que haya surgido como tema durante el desarrollo de la reunión). Seguidamente una persona del grupo se reúne con los otros con los otros 5 representantes y vuelve a formar un grupo de 6, que por seis minutos más, discutirán el mismo asunto, hasta que se llegue a una conclusión general. Esta técnica permite que desarrolles tu capacidad de síntesis; contribuye a que superes el temor para hablar ante tus compañeros; fomenta tu sentido de responsabilidad y estimula la participación de todos los miembros del grupo.

**Role-playing:** Traducción usual en castellano del inglés role-playing game, literalmente: «juego de interpretación de papeles»

Un juego de rol es un juego interpretativo-narrativo en el cual los jugadores asumen el «rol» de los personajes a lo largo de una historia o trama, para lo cual interpretan sus diálogos y describen sus acciones. No hay un guion a seguir, ya que el desarrollo de la historia queda por completo sujeto a las decisiones de los jugadores. Por este motivo la imaginación, la narración oral, la originalidad y el ingenio son primordiales para el adecuado desarrollo de esta forma dramatúrgica. También estimulan el potencial creativo e imaginativo de la persona, además de hacer trabajar el razonamiento y la lógica durante el transcurso de las aventuras al enfrentar nuevos panoramas, retos y confrontaciones e intentar solucionarlos.

Con respecto a la técnica que se va a utilizar lo primordial es que cada maestro entienda lo que desea, hay cantidad de formas como se puede trabajar en equipo incluso el maestro puede recrear el aula con actividades que él mismo elabora. Un aspecto ideal y donde los estudiantes se van a motivar es la clase lúdica, entendida como “una actitud, una predisposición frente a la vida, frente a la cotidianidad. Es una forma de estar en la vida, y de relacionarse con ella en esos espacios cotidianos en que se produce disfrute, goce, acompañado de la distensión que producen actividades simbólicas e imaginarias como el juego, la chanza, el sentido del humor, el arte, y otra serie de actividades que se producen cuando se interactúa sin más recompensa que la gratitud que producen dichos eventos”.

Jiménez Carlos (2003:35) precisa que a partir de la lúdica se consiguen potenciar los siguientes procesos:

- Capacidad de abstracción y de juicios críticos para ser innovadores y creativos.
- Capacidad de entender los nuevos modelos de comunicación y de trabajo en equipo.
- Capacidad de promover procesos de paz, cooperación y de solidaridad.
- Capacidad de entender problemas sistémicos y dinámicos.
- Capacidad de asombro y de curiosidad.
- Capacidad de promover procesos de acción y de gestión a nivel social.
- Capacidad de imaginar y fantasear.

- Capacidad de ligar lo operativo con lo emotivo y con lo cognitivo.
- Capacidad de manejar y procesar información, no de memorizar.
- Capacidad de lectura y escritura de los nuevos códigos de la modernidad.
- Capacidad de producir nuevos conocimientos.

Cada vez que se emplea el elemento lúdico en una sesión para trabajar en equipo, el maestro transforma su espacio vital de enseñanza en un escenario dinámico donde los estudiantes van a aprender y a divertirse. Hay muchísimas técnicas, como por ejemplo: métodos de casos, aprendizajes basados en problemas, proyectos de aula, el debate, juegos de simulaciones, investigaciones, conversatorios, entrevistador, etc. Lo interesante de la cuestión es que cada maestro vuelva cualquier técnica una estrategia pedagógica con el fin de que se comprenda lo que planea y evalúa para que al final se de cuenta de un resultado.

Las clases tradicionales donde el maestro es el único que participa y habla no dan muestra de construcción de conocimiento por que este se cimienta y edifica a partir de la interacción, por tal motivo hay que darle vida al aula con múltiples alternativas, entre ellas, el trabajo en equipo.

Para llevar a cabo este aprendizaje de trabajo en equipo es necesario que se den una serie de condiciones: por parte del alumno (consciente de la utilidad de lo que aprende), del profesor (facilitador, motivador, creativo, orientador...) estos dos elementos son posibles de alcanzar si quien lo lidera, es decir el maestro, logra infundir, encauzar y ensoñar.

## **CAPÍTULO III**

### **EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE.**



### **3.1. La interacción social de los alumnos.**

Prestar y recibir ayuda equivale a enriquecerse personalmente. La cooperación en el ámbito académico es hacer algo por uno mismo y por los demás, al tiempo que se estrechan los vínculos afectivos entre compañeros.

Echeita y Martín (1990:49) destacan que "...los trabajos en grupo provocan una necesidad de confrontar puntos de vista moderadamente divergentes acerca de una misma tarea que posibilita la descentración cognitiva y se traduce en un conflicto sociocognitivo que moviliza las estructuras intelectuales existentes y fuerza a estructurarlas, dando lugar al progreso intelectual".

Los estudios de Mugny y Doise (1981), Perret-Clermont (1979) y Mugny y Pérez (1988), plantean que la estructura de aprendizaje de tipo cooperativo permite potenciar la interacción social en beneficio de los alumnos.

En la organización cooperativa los alumnos están vinculados entre sí de manera que cada uno de ellos sabe que su éxito personal ayuda a los compañeros: los resultados que persigue cada miembro del grupo son, pues, beneficioso para los restantes integrantes con los que se relaciona cooperativamente.

Como indica Gómez Dacal (1991) la constitución de pequeños grupos de trabajo es muy beneficiosa para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

"La idea que subyace en el aprendizaje cooperativo es que si los alumnos quieren triunfar como equipo, animaran a sus compañeros de equipo a hacerlo bien y los ayudaran a que así sea. Con frecuencia, los alumnos pueden explicar muy bien las ideas difíciles a sus compañeros traduciendo el lenguaje del profesor al suyo propio. Con el aprendizaje cooperativo están motivados para ayudarse entre sí y para alentarse mutuamente a aprender. Y, lo que quizás sea mas importante, se están ayudando mutuamente a triunfar y no a fracasar. Esta es la esencia del aprendizaje cooperativo". Slavín (1992:249-250).

De acuerdo con esto, se puede destacar lo siguiente:

1. El aprendizaje cooperativo, representa una estrategia de aprendizaje grupal que facilita la resolución de los problemas sociales que la creciente pluralidad cultural vivenciada en nuestra sociedad plantea en las aulas. Igualmente, constituye una estrategia que mejora las relaciones y las actitudes inter grupales, y resulta ser muy eficaz para obtener un mejor rendimiento en el aprendizaje.

2. El aprendizaje colaborativo /cooperativo es una filosofía personal, no solo una simple técnica de aula que tiene lugar a través de la interacción con los demás en un contexto “cara a cara” o “red a red”. Se asume que esa dinámica grupal conlleva una manera de tratar con las personas, que respeta y resalta las habilidades y contribuciones individuales de los miembros del grupo. Se comparte y se acepta la responsabilidad, entre todos, de las acciones grupales, lo que sintetiza en dos ideas básicas en el aprendizaje cooperativo: una, llegar a la construcción del consenso a través de la cooperación de los miembros del grupo; otra, la intención y deseo de realizar la actividad concreta correspondiente a cada miembro del grupo.

Coll (1984), tras revisar diversas investigaciones, afirma que la organización cooperativa de las actividades de aprendizaje es superior a la estructura competitiva o individualista, tanto en lo que se refiere al rendimiento de los participantes como en lo concerniente a general relaciones positivas entre alumnos.

Cuando un profesor se decide por una estructura de aprendizaje, lo que está propiciando es la aparición de distintos tipos de relaciones psicosociales en el aula. Por relaciones psicosociales se entiende un complejo entramado de procesos cognitivos, afectivos y motivacionales que supone seguir caminos muy diferentes según el tipo de estructura de aprendizaje por el que se halla optado.

El aula es el lugar de encuentro por excelencia en el ámbito escolar. En la clase el profesor se relaciona con los alumnos y estos entre sí: En ocasiones las interacciones

del educador con los alumnos se realiza en forma global, o sea, se dirige al grupo en su conjunto. Otras veces el educador se relaciona con un pequeño equipo de trabajo, encargándose de crear el clima social más adecuado (Echeita y Martín, 1990).

“Armonizar la atención dada a todos los alumnos como grupo y, a la vez, a cada miembro como persona es un estilo sintético de fomento de relaciones: esta armonía socio-individualizadora es el estilo de maduración humana que beneficia y promueve el fomento de relaciones sanas en el aula”. (Medina Rivilla, 1988:87).

Como diría Vygotsky (1962), la primera ley del aprendizaje es la de la interacción, en continuidad con esta pauta se puede decir que las relaciones colectivas de los niños son mejores que las de individuos trabajando solos”. Cuando se les posibilita a los niños una interacción entre ellos que les permita coordinar sus acciones, se propician unos resultados cognitivos que están mejor estructurados que los obtenidos individualmente, de manera que para asegurar que el aprendizaje se dé en el individuo, previamente han de asegurarse las relaciones educativas.

### **3.2. El papel docente**

El primero que se tiene que convencer del trabajo en equipo es el docente porque va a ser el motor y dinamizador de las actividades. Parece claro que la tarea del docente en relación con el trabajo en equipo es fundamental para asegurar que éste funcione y se consiga el aprendizaje y la satisfacción personal de todos sus miembros. Una organización del aula que fomente el trabajo en equipo de los estudiantes requiere del docente aspectos como: planificación cuidadosa, liderazgo, metodologías especiales, intervención diferenciada y análisis posterior a la experiencia.

El profesor puede intervenir en la formación de los grupos siempre que lo considere conveniente. Mediante su intervención, el docente puede propender a establecer buenas relaciones interpersonales; ayudar a mantener la atención del equipo en el objetivo que se persigue y evaluar la pertinencia de las acciones emprendidas para

abordarlo; de igual manera colabora para reconsiderar el ejercicio de ciertos roles como el del líder un poco dominante o aquel que se deja imponer; puede, en fin, contribuir a que la tarea constituya un reto que fomente el desarrollo del equipo, proponiendo nuevos objetivos o diferentes condiciones de realización. No hay que olvidar que el trabajo en equipo permite al docente un cierto distanciamiento de la gestión continua de la clase con el fin de favorecer la observación de sus alumnos en la situación de colaboración. En dicha situación puede advertir comportamientos cuya probabilidad de aparición es menor en el trabajo individual, o en tareas que implican al equipo: saber quién pide ayuda, quién la incorpora, quién la ofrece, quién la organiza, quién la enseña. Así mismo puede observar cómo responde el grupo a sus propias propuestas.

Este conocimiento es de un gran valor tanto para hacerse una idea más ajustada sobre las capacidades de los diversos alumnos como para atenderlas de manera diversificada; en este orden de ideas, con frecuencia se aprenden estrategias interesantes de la interacción que los alumnos mantienen entre sí.

Un factor muy importante vinculado al trabajo en equipo y a la actuación del profesor es el análisis y valoración que realice de la experiencia, con el fin de incorporar los elementos que dicho análisis reporta a posteriores propuestas. La reflexión sobre la práctica realizada siempre es importante en la finalización de cualquier actividad hecha en clase por lo tanto, hay que tener en cuenta que los procedimientos y actitudes implicados en el trabajo en equipo exigen una aproximación lenta y progresiva, de ahí la trascendencia de utilizar las diversas experiencias en sentido formativo, con el fin de mejorar en las propuestas.

### **3.3. El papel del estudiante.**

En el aprendizaje a través de proyectos colaborativos se confía en el educando y en la capacidad de exploración de su mundo, lo cual hace que éste se motive y desee desarrollar sus habilidades y destrezas buscando lo mejor de sí. Su autoestima se ve

afectada positivamente, el alumno se siente orgulloso de sus logros y trabajos y desea compartirlos.

El aprendizaje colaborativo implica que los estudiantes se ayuden mutuamente a aprender, compartan ideas y recursos, y planifiquen cooperativamente qué y cómo estudiar. Los docentes permiten a los estudiantes elegir y variar sobre lo esencial de la clase y las metas a lograr, de este modo hacen a los estudiantes participar de su propio proceso de aprender.

Trabajar colaborativamente es mucho más que alumnos trabajando en grupo. Hay que lograr el verdadero trabajo de equipo. La clave es la interdependencia, los miembros del equipo deben necesitarse los unos a los otros y confiar en el entendimiento y éxito de cada persona.

Un buen proceso colaborativo cuenta con que los estudiantes pueden expresar, compartir, discutir y confrontar sus preconceptos, sus investigaciones y sus dudas; y con que el docente retoma lo trabajado y lo relaciona con la materia, su aplicabilidad y sus efectos tanto positivos como negativos.

Johnson y Johnson (1989) afirma que los alumnos aprenden mientras desarrollan habilidades sociales en pequeño grupo, definiendo así su propio proceso de aprendizaje, de esta forma el estudiante juega un papel importante en este proceso de enseñanza aprendizaje ya que adopta características frente al problema y frente al grupo incrementando sus aptitudes y habilidades tales como:

- Flexibilidad y amplitud de miras en la indagación y manejo de posibilidad e incertidumbre.
- Curiosidad y respeto ante las ideas, valores y soluciones aportadas por otros.
- Capacidad de iniciativa y confianza en la toma de decisiones sobre la base de la planificación rigurosa, contrastada y documentada.

- Predisposición a planificar el desarrollo del trabajo en cuanto, recursos, plazos de ejecución y anticipación de dificultades y obstáculos.
- Atención, interés y persistencia ante las dificultades presentadas.
- Disposición favorable al trabajo en equipo, sistematizando y socializando tanto en lo oral, como en lo escrito; en forma clara, correcta, adecuada y crítica.
- Valoración equilibrada de los aspectos técnicos, económicos, estéticos y sociales en la planificación y diseño de objetos y proyectos.
- Consultar permanentemente a otros grupos o personas a través de la red, para documentarse lo más cercano posible a la realidad del contexto.
- Desarrollar capacidades de diseño y tecnología a través de situaciones reales.
- Sistematizar la recopilación y compartirla cada semana, de forma que el desarrollo de los diferentes temas sea grupal y sumativo.
- Por último, proponer acciones lúdicas e historias asimiladas como resultados de la investigación a desarrollar en fases siguientes.

### **3.4. Aspectos que favorecen el proceso de desarrollo del trabajo en equipo.**

La interdependencia positiva, se presenta como un elemento básico y favorable a depender de otros (metas, tareas, recursos, roles, premios). El papel de liderazgo no pertenece a nadie en particular, y los diferentes roles configuran elementos que facilitan la gestión del proceso de aprendizaje. Esto propicia el desarrollo de elementos individuales que apoyan la conducta grupal, logrando que se acepte que la

recompensa y los logros sean del y para el grupo. El énfasis del trabajo en grupo está en el proceso, más que en la obtención de un producto.

Maturana (1996) plantea que los integrantes dentro del equipo pueden establecer reglas o métodos para trabajar dentro del mismo, por ejemplo: no interrumpir cuando se está hablando, no hablar por más de dos minutos seguidos, etc. Este tipo de estrategias se desarrollan por los estudiantes en el proceso de aprender a escuchar a los otros, parafrasearse y tomar turnos para expresar cada punto de vista.

De acuerdo con Carlos Cajamarca (1993:73) “el trabajo en equipo en el aula favorece el desarrollo de aspectos emocionales, psicomotores y aptitudes que permiten a los alumnos fortalecer sus habilidades”, durante este proceso se pueden abrir los espacios siguientes:

- Cognitivos (conceptualización, comprensión, análisis, síntesis, generalización, juicio y raciocinio).
- Afectivos (sentimientos, emociones, pasiones, actitudes y valores).
- Volitivos (elección, decisión y acción en función de valores). Y,
- Psicomotores (habilidades, destrezas y hábitos).

El trabajo en grupo fomenta el proceso de diálogo, la planeación para lograr la meta, la regulación grupal, la interacción cara a cara y la contribución individual. Este tipo de intercambio entre las personas del grupo, movidas por la interdependencia positiva, son las que influyen en los resultados del aprendizaje, permitiendo acordar metas a lograr, desarrollar roles y estimular o frenar actitudes de sus pares en el desarrollo de las tareas; por último, el alumno aprende que de ese compañero con el que interactúa día a día, puede aprender o le puede enseñar, o simplemente apoyarse y apoyar. De esta manera se logra acceder a espacios de desarrollo, en estos grupos de discentes, a través de elementos integrados por la comunicación oral, comunicación gráfica, comunicación textual, la argumentación, gestualización, la dramatización, la construcción (de procesos tangibles o intangibles), la utilización del diseño, la tecnología y las herramientas informáticas.

### **3.5. Lo que propicia el trabajo en equipo.**

La seguridad, la confianza, la motivación, la interacción; entre otros factores, son elementales para obtener mas y mejores resultados en las actividades que el individuo pueda participar. Es a través de estas como se logran desarrollar cualidades que son importantes para alcanzar el éxito en todas las empresas que el ser humano se proponga alcanzar.

David Johnson (1988) indica que la interacción en grupo propicia:

- La interdependencia positiva (cada individuo se preocupa por el desarrollo grupal y por el suyo propio).
- La promoción grupal (tanto la obtención de logros, como el grupo mismo, se encarga de dar realimentación al progreso de cada individuo).
- El incremento de los niveles de autoestima (las habilidades y características de cada elemento del grupo son heterogéneas).
- El incremento de los niveles de seguridad (todos los miembros comparten la responsabilidad).
- El aprender a colaborar (se cambia la competitividad por asegurar el aprendizaje de cada quien).
- El aprender a convivir en grupo (se aprende a asegurar buenas relaciones entre los miembros).
- Se aprende a hacer consenso (las habilidades sociales y el asumir roles de responsabilidad es discutido en grupo).
- El grupo auto-reconoce su efectividad (a través de la argumentación y el análisis, el grupo realimenta otros grupos y procesa su propio progreso).
- Se aprende a trabajar sin el control policivo del profesor, el aula pasa a ser un escenario donde los estudiantes pueden encontrar espacios para su expresión, su construcción práctica e investigativa en forma integral.



### **3.6. El trabajo en equipo como medio que favorece el proceso de enseñanza aprendizaje.**

David Johnson y otros (1987:137), opina que “El aprendizaje colaborativo/cooperativo es una forma de trabajo que desarrolla habilidades mixtas”, cada grupo debe ser pequeño, y en él, cada miembro se responsabiliza tanto de su aprendizaje, como del de los restantes miembros de su grupo”.

El aprendizaje colaborativo/cooperativo provee un amplio rango de estrategias para promover un aprendizaje académico a través de la comunicación y cooperación con los alumnos, implica que los estudiantes se ayuden mutuamente a aprender, compartir ideas y recursos, y planifiquen colaborativamente/cooperativamente el qué y el cómo estudiar. Los profesores no dictan instrucciones específicas, más bien permiten a los estudiantes elegir y variar sobre lo esencial de la clase y las metas a lograr, de este modo facilitan la participación de los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje.

### **3.7. Ventajas del trabajo colaborativo/cooperativo.**

El profesor debe modelar destrezas comunicacionales y sociales esperadas en los alumnos. El aprendizaje colaborativo/cooperativo requiere que tanto la ayuda, como el compartir, el colaborar y el cooperar lleguen a ser una norma en la sala de clases. La introducción gradual de juegos colaborativos/cooperativos, tareas de aprendizaje y otras actividades ayudan a que tanto profesores como alumnos adquieran habilidades sociales, de comunicación y las bases para la organización de pequeño. Es así como; el desarrollar actividades, configura procesos básicos de motivación, decisión, observación, atención, percepción, imaginación creativa y razonamiento lógico, con ayuda de un(os) docente(s) que juegue(n) un papel de inspirador, guía, apoyo y facilitador de los mismos.

El aprendizaje colaborativo/cooperativo tiene las siguientes ventajas:

**a) En relación con la ejecución de tareas:**

- Lograr objetivos cualitativamente más ricos en contenido, pues reúne propuestas y soluciones de varias personas del grupo.
- Aumenta el aprendizaje, debido a que se enriquece la experiencia de aprender.
- Aumenta la motivación por el trabajo, puesto que hay una mayor cercanía entre los miembros del grupo.

**b) Las ventajas observadas en relación con la dinámica grupal son:**

- Aumenta la cercanía y la apertura.
- Mejora las relaciones interpersonales entre distintas personas (etnias, discapacitados, etc.).
- Aumenta la aceptación de estudiantes con necesidades especiales.
- Aumenta la satisfacción por el propio trabajo.
- Se valoran a otros como fuente para evaluar y desarrollar nuevas estrategias de aprendizaje.
- Se genera un lenguaje común, estableciéndose normas de funcionamiento grupal.

**c) Las ventajas observadas a nivel personal son:**

- Aumento y/o desarrollo de las habilidades sociales.
- Aumento de los sentimientos de autosuficiencia.
- Disminuyen los sentimientos de aislamiento.
- Disminuye el temor a ser observados por otros.
- Disminuye el temor a la crítica y a la realimentación.
- Incentiva el desarrollo del pensamiento.
- Se conocen diferentes temas y se adquiere nueva información.
- Aumenta la autoestima y la integración grupal.

## **CAPÍTULO IV**

# **ESTRATEGIAS BASICAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO.**

#### 4.1. Dimensiones de los equipos de trabajo.

Es importante tener presente, tres dimensiones claves para el desarrollo de las actividades en el equipo, sin ellas no se sabrían las razones para las cuales el equipo se constituyó, lo que se busca, ni la forma como se pretende que trabaje, por eso es importante tener en cuenta lo siguiente: La tarea, el procedimiento y el proceso socio-afectivo:

- a) **La tarea:** En sentido amplio se refiere a **qué** cosa hará el equipo, para qué se constituyó, cuál es su meta.
- b) **El procedimiento** es **cómo** lo hará, operaciones y actividades (secuencias) que permitan lograr realizar las tareas.
- c) **El Proceso socio-afectivo:** Se refiere a las **relaciones humanas** dentro del equipo, los grados de interacción en cuanto a comunicación, colaboración o interdependencia que facilitan o no, el trabajo del equipo. Para un efectivo trabajo en equipo es importante orientarse a la tarea, cuidar y tener claro el procedimiento y mantener una sana relación interpersonal y de manejo de conflictos.

#### 4.2. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo enriquece sobremanera el clima dentro de clase y ayuda a que los propios niños y niñas tengan la oportunidad de aplicar el conocimiento de la manera en la que ellos y ellas se sienten cómodos; además, estimula destrezas fundamentales en la vida, como la comunicación, y valores como el respeto y la generosidad.

Mientras más trabajos en equipo propicien los profesores, más cuenta se darán de

las estrategias que deben considerar para su propio grupo de estudiantes y, así, cada vez conseguirán mejores resultados. Lo importante es brindar a los niños oportunidades de enriquecer el aprendizaje, compartiendo con ellos el esfuerzo para conseguir un fin común.

Gardner Howard (1998) destaca algunas estrategias para un trabajo en equipo enriquecedor:

**a) La organización en el aula.**

Es fundamental que en el aula de clase, así como en el ambiente escolar en general (momentos de recreación, hora de comer el refrigerio, etc.) se estimulen, de manera permanente, atributos y valores como el respeto a los demás y a sus opiniones, la solidaridad, la generosidad, el compañerismo y otros, pues solamente así se sentarán las bases para que una actividad realizada en equipo tenga resultados positivos.

- Para empezar, es indispensable tomar en cuenta la actividad que se desea realizar, ya que de ésta partirá todo el proceso. Deberá ser una actividad que intente contemplar diferentes estilos de aprendizaje y, a su vez, diversos tipos de inteligencias.
- Algo relevante es el hecho de brindar los recursos necesarios para que cada equipo pueda expresarse de la manera en que mejor se sienta (según las aptitudes, habilidades e intereses de sus miembros). Es fundamental que el docente provea a sus alumnos con los materiales para un trabajo efectivo: cartulinas, marcadores, lápices, colores, revistas y recortes, acceso a bibliografía y, si es posible a internet, material reciclable, etc. De esta forma se estará permitiendo que los estudiantes creen su propio trabajo de la manera en la que se sientan más cómodos y, así, el aprendizaje será más perdurable.
- La formación de los equipos es algo que queda a consideración de cada maestro y maestra. Una técnica puede ser la de recortar pedazos de papel con diferentes

colores (por ejemplo, cuatro papelitos rojos, cuatro papelitos azules, cuatro papelitos verdes, etc.); cada estudiante tomará un papel y los grupos se conformarán de acuerdo al color que tenga cada uno. Es importante que los grupos sean heterogéneos, pues así el trabajo en equipo será más dinámico y se combinarán las diferentes destrezas.

- Cuando se trata de niños pequeños, es importante empezar el trabajo con un esquema del mismo, el cual –en un principio– puede ser elaborado por la profesora con ayuda de los propios alumnos en clase. El esquema contendrá los pasos a seguir, por ejemplo, definir cómo quieren presentar su trabajo, qué materiales utilizarán, quién se encargará de qué, cuáles recursos adicionales pueden serles útiles, etc.
- Se les debe asignar un espacio cómodo, así como el tiempo suficiente para elaborar juntos su trabajo. Durante el desarrollo del mismo, la maestra o maestro servirá como guía o moderador. El objetivo es aplicar una metodología más participativa que pasiva. Así, alumnos y alumnas interiorizarán esta modalidad de trabajo y aprenderán a utilizar, cada vez mejor, los recursos a su alcance.

Recomienda Jiménez (2003) que para acomodar varios grupos dentro de un salón de clases la distribución espacial es primordial. Para un buen funcionamiento del grupo es esencial poseer mesas modulares o mesas redondas u ovaladas para favorecer la comunicación interpersonal. Aunque es complicado encontrar aulas de este tipo hay que crear el ambiente apropiado y lo ideal es organizar un círculo con todos los grupos para facilitar la movilidad. Por otra parte, la comunicación no verbal, de tipo gestual, entra a jugar un papel determinante. Lo interesante de este hecho, es la necesidad de afectar con el propio cuerpo, el cuerpo y la mente del oyente.

Transformar un aula de clase en círculo significa para los estudiantes:

- Verse entre ellos mismos, lo que mejora la discusión y la comunicación.
- Mayor comunicación con el profesor.

- Mejor comprensión dada la visibilidad.
- Centrar mejor la atención.
- Mejorar la respiración debido a la libertad del espacio.

Las anteriores razones reafirman que lo ideal es transformar el espacio del aula para crear ese ambiente deseado en el desarrollo de un trabajo efectivo. También, es bueno recalcar que el aula no está conformada solamente por las cuatro paredes de un salón; es indispensable organizar actividades extramurales.

**b) Generar un clima de trabajo agradable.**

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal. En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".

**c) Definir claramente los tiempos para lograr la tarea.**

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

### 4.3. Recomendaciones para el trabajo en equipo.

Tener en cuenta las actividades que se van a realizar, el papel que a cada integrante le va a corresponder; así como la forma de organizarse es lo primordial para poder realizar un buen trabajo en equipo, de ahí se desprenden las recomendaciones siguientes:

**Primero:** Enliste y divida las tareas suyas y las de los demás.

**Segundo:** Escriba qué hacer para cubrir cada una de las funciones y cuáles son las responsabilidades que se tienen.

**Tercero:** Escriba reglas básicas del trabajo en equipo y cómo coordinar los esfuerzos. En estas reglas se puede tomar como referencia cosas básicas y marcar claramente: ¿qué hacer cuando alguien no las cumple?.

**Cuarto:** Algunas ideas en las que se pueden basar las reglas para el equipo son las siguientes:

- Horario.
- Puntualidad.
- Asistencia a las reuniones.
- Cumplimiento en el trabajo.
- Comportamiento adecuado.

**Quinto:** Para cumplir los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone, se deben crear maneras de trabajar adecuadas a su propia realidad, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado. Una vez que esto sucede comienza recién el trabajo en equipo, con miembros comprometidos que contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente.



**Sexto:** Cuando una persona no disfruta lo que hace, lo demuestra a los demás creando dificultades. El equipo puede tener problemas cuando uno de sus miembros no colabora con los demás, no realiza su trabajo en el tiempo esperado, no hace su trabajo con alegría y placer; se pelea o habla mal de una persona a sus espaldas, llega tarde casi siempre. Todos estos problemas son retos que tendrá que resolver el equipo ya que como tal, no pueden trabajar bien si alguien no se siente parte del mismo.

#### **4.4. Evaluación del producto del equipo.**

Se entiende que la evaluación del trabajo en equipo tiene una función claramente pedagógica; es decir, se encuentra al servicio de la regulación de la intervención del profesor y de la autorregulación de los aprendizajes de los alumnos y del grupo en sí. Desde esta perspectiva, resulta fundamental que éstos puedan utilizar el trabajo en grupo para poner en marcha estrategias de aprendizaje autónomo.

La evaluación se percibe al servicio de este proceso y persigue ciertos objetivos: Conseguir que la tarea propuesta sea adecuada al equipo que debe abordarla; asegurar que los alumnos comprendan y compartan las metas con el trabajo en equipo.

Debe existir una evaluación inicial o de diagnóstico con la cual se verifican aspectos fundamentales del equipo como son: el grado de cohesión, el nivel de dominio de la temática, la capacidad de proposición y autonomía, el manejo de las relaciones interpersonales, la capacidad de planeación y de producción. El guía debe asegurarse del estado de estos parámetros para poder llevar a cabo la planificación de las tareas y conforme a esta verificación buscar estrategias que permitan mejorar, no solo en la temática de trabajo sino en la potenciación de las habilidades para trabajar en equipo.

La intervención del profesor aquí es muy importante para que el proceso de

evaluación esté completamente acorde con el desarrollo de la actividad. Se trata, a la vez de una evaluación formativa porque permite al profesor aprender de las dificultades del grupo e intervenir de tal forma que se contribuya a superarlas; así mismo la acción del docente ayuda a que los estudiantes tomen conciencia del por qué de las actividades en trabajo en equipo, que mediante estas se esta potenciando muchas capacidades que no solo le exige la escuela sino la sociedad en general. Esto permite que los equipos encuentren sus dificultades y se autorregulen su propio proceso para avanzar.

Lograr lo anterior permite tener un resultado visible y valorado, que nació del mismo equipo, que se construyó y que se evaluó entre todos, estos aspectos permiten crecer en el colectivo y a la vez tener una retroalimentación acerca del resultado, no solo por parte del docente sino también por parte de todos los compañeros. En este aspecto la comunicación debe tener claridad y el maestro debe liderar la discusión, el debate y la proposición de manera que todos los equipos puedan aprender de las experiencias de los demás; de los fracasos, errores y aciertos.

En este sentido, la evaluación relativa al producto elaborado por el equipo, adquiere todo su sentido pedagógico y contribuye a que los alumnos conozcan los criterios utilizados para evaluar su trabajo, así como su manejo. Para el trabajo en equipo pueden ser introducidas estrategias de evaluación que tengan en cuenta la dimensión social de la tarea; Se trata de aprovechar el trabajo en equipo para que su evaluación incluya, por ejemplo, la exposición que los componentes del equipo realizan de su tarea en una situación social. Tal situación permite evaluar procedimientos y actitudes que, de otro modo escapan a la capacidad de observación del profesor. Se pretende conseguir que el equipo sea capaz de autoevaluar su funcionamiento y el resultado de su trabajo fomentando la colaboración entre alumnos alrededor de una tarea, y fomentando estrategias de aprendizaje autónomo, camino que conduce a una educación de formación para la vida y no solo para el momento en que se desarrolla la actividad en el aula.

Aprender a autoevaluar es difícil; puede contribuirse a ese aprendizaje en la medida

en que se utilizan actividades habituales en la clase, por ejemplo, la corrección de tareas o deberes elaborados por los alumnos, los criterios que se tienen en cuenta para evaluarla y las medidas que convendría adoptar a partir de lo observado. Dicha reflexión resulta beneficiosa para que el trabajo en equipo entre los alumnos y permite el fomento de aspectos cognitivos, mejorar la capacidad de aprendizaje autónomo y perfeccionar las relaciones constructivas con los otros.

Es importante señalar que para orientar el trabajo en equipo no existen recetas infalibles; quizá lo único que sirve para todos los casos es la recomendación de reflexionar antes, durante y después de la propuesta, sobre si las decisiones que se tomaron para lograr el propósito fueron las más adecuadas, claro está dejando todo sistematizado de manera que las próximas experiencias resulten mas productivas no solo para un docente sino para la institución.

## CONCLUSIÓN.

En este estudio se ha resaltado que trabajar en equipo es algo bueno; más que bueno, ¡es esencial! Sabemos que trabajando en esfuerzos coordinados obtenemos más y mejores resultados, que nuestro desempeño tiende a ser más eficiente cuando sumamos esfuerzos para compartir una misma tarea.

Se han destacado las ventajas que se obtienen al trabajar en equipo, empezando por saber como se integra un equipo de trabajo, las condiciones, reglas, los procesos por los que atraviesa; características, cualidades así como el papel que representa cada uno de sus integrantes. Todo esto con el propósito de aumentar la calidad educativa; y, agilizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula escolar tomando en cuenta que es una necesidad importante hoy en día. Desarrollando cualidades, aptitudes y capacidades en los alumnos que le permitan obtener grandes ventajas en las actividades cotidianas en todos los aspectos de nuestra vida; aprender a interrelacionarse y desarrollarse en el trabajo cooperativo sacando provecho del trabajo colectivo.

Desarrollar trabajo en equipo en la escuela primaria hoy en día, es una tarea importante que le toca al docente realizar; tener las bases elementales para hacer el trabajo en equipo, conocer sus características, su proceso de formación las etapas por las que pasa un equipo de trabajo para su integración; así como, el papel que a cada uno de sus integrantes le corresponde realizar es sin duda una noción que ayuda al maestro o maestra a poder integrar de una mejor manera sus equipos de trabajo. Pero mas allá de ello desarrollar cualidades, actitudes, pautas, comportamientos en el proceso de enseñanza aprendizaje, es una de las tareas primordiales del educador hoy en día.

En el primer capítulo se analizó que para poder llegar a definir el concepto de equipo de trabajo, fue necesario establecer la diferencia entre lo que es un grupo de un equipo; estudiándolo desde diferentes puntos de vista. Partiendo de los criterios de investigadores, tales como: Dubrin A, Katzenbach J., Urcola T., etc,. A partir de ahí,

se reflexiona el origen del trabajo en equipo, lo que lleva a la idea de que el trabajo en equipo, es tan viejo como lo es la naturaleza de las cosas en el mundo; así se descubre que las especies animales se organizan de manera natural para realizar trabajo en equipo, con el objeto de asegurar el alimento, la reproducción y la supervivencia.

Ha quedado definido en esta investigación, en el concepto de Katzenbach y K. Smith, que el equipo de trabajo es un “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”. Definición que más se acomoda al estudio del concepto de trabajo en equipo. De ahí se comprende que trabajando en equipo se logran obtener más y mejores resultados, cuando trabajamos de manera organizada; se obtienen beneficios que hacen superar las expectativas esperadas que cuando se trabaja de manera aislada.

Seguidamente en el capítulo dos se fundamentó la necesidad de trabajar en equipo; ya que mediante la colaboración en el trabajo en equipo, se permite analizar problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios, optimizando así los resultados. Quedaron destacadas las habilidades personales para trabajar en equipo, pues con ello se logra que el alumno pueda tener muchas más facilidades para desarrollar actividades en pequeños o en grandes grupos en su entorno social, adoptando las técnicas de trabajo en equipo de Medina Antonio de grupo de discusión, mesa redonda, philips 6-6, role-playing por ser las que favorecen la enseñanza-aprendizaje en el aula, adecuándose a diversas exigencias, destacándose las características personales de los componentes; ambiente y tamaño del grupo.

En el capítulo tres se quedó establecido de acuerdo con Carlos Cajamarca que el trabajo en equipo en el aula favorece el desarrollo de aspectos emocionales, psicomotores y aptitudes que permiten a los alumnos fortalecer sus habilidades, logrando, que se obtengan mejores beneficios ; de esta forma, se llegó a la conclusión de que el profesor, con su ayuda, al desarrollar el trabajo cooperativo en el aula, propicia la aparición de distintos tipos de relaciones psicosociales que benefician al

individuo. Quedó comprendido que el aprendizaje colaborativo/cooperativo provee un amplio rango de estrategias para promover un aprendizaje académico a través de la comunicación y cooperación con los alumnos, implica que los estudiantes se ayuden mutuamente a aprender, compartir ideas y recursos, y planifiquen colaborativamente/cooperativamente el qué y el cómo estudiar.

Finalmente en el cuarto capítulo se relacionó una serie de estrategias básicas para trabajar en equipo, empezando por tener en cuenta la tarea, el procedimiento y el proceso socio-afectivo; continuando con la actividad que se desea realizar, ya que de ésta partirá todo el proceso. Deberá ser una actividad que intente contemplar diferentes estilos de aprendizaje y, a su vez, diversos tipos de inteligencias; se concluye que la formación de los equipos es algo que queda a consideración de cada maestro y maestra, se recomienda que los grupos sean heterogéneos, pues así el trabajo en equipo será más dinámico y se combinarán las diferentes destrezas.

Se termina esta investigación con la evaluación del producto de equipo. La evaluación se percibe al servicio de este proceso y persigue ciertos objetivos: conseguir que la tarea propuesta sea adecuada al equipo que debe abordarla; asegurar que los alumnos comprendan y compartan las metas con el trabajo en equipo.

## BIBLIOGRAFÍA.

- AGUIAR Perera Ma. Victoria, Las nuevas perspectivas del trabajo cooperativo, Editorial, Paidós, Barcelona, 2003.
- AINSCOW Mel. Necesidades especiales en el aula, Guía para la formación del profesorado, educación hoy, Editorial, Narcea, Madrid, 2001.
- ÁLVAREZ Medina María de Lourdes. Historia del pensamiento administrativo, Editorial, Pearson Educación, Madrid, 2005.
- ANTÚNEZ Serafín Joaquín. La organización escolar: Práctica y fundamentos, Editorial, Graó, Barcelona, 1994.
- ANTÚNEZ Serafín Joaquín. La acción directiva en las instituciones escolares: Análisis y propuestas, Editorial, Horsori S.I., Madrid, 2000.
- ANTÚNEZ Serafín Joaquín. Del proyecto educativo a la programación en el aula: El qué, el cuándo y el cómo de los instrumentos de la planificación didáctica., Editorial, Graó, Barcelona, 1996.
- BELL Daniel. El trabajo y sus disgustos: El culto a la eficiencia en los Estados Unidos, Editorial, Alianza, Madrid, 1992.
- CAJAMARCA Carlos. Aprender a educarse, a ser y a obrar, Editorial, Voluntad, Santafé de Bogotá, 1993.
- COLL César, y Corominas R. Interacción entre alumnos y aprendizaje escolar, Editorial, Alianza Psicología, Madrid, 1984.
- DICCIONARIO De recursos humanos, organización y dirección, Manuel Fernández Ríos, Editorial, Díaz de Santos, Madrid, 1999.

DICCIONARIO Enciclopédico Hispano-Americano, tomo 8, Editorial, Montaner y Simón, Barcelona, 1981.

DOISE W., y Mugny G. El desarrollo social del intelecto, Editorial, Pergamon, Oxford Reino Unido, 1981.

DUBRIN Andrew J., Fundamentos de administración: Soluciones empresariales, Editorial, Cengage Learning, México, 2002.

DYER W. G., Formación de equipos: Problemas y alternativas, Editorial, Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1988.

ECHEITA G., El Mundo adulto en la mente de los niños: La comprensión infantil de las relaciones de intercambio, Editorial, Alianza Madrid, 1988.

ECHEITA G., Y Martín, E. Interacción social y aprendizaje, Editorial, Alianza Psicología, Madrid, 1990.

GARCÍA María, y Otros, El trabajo en equipo, Editorial, SITESA, México, 1993.

GARDNER Howard. Estructuras de la mente: La teoría de las inteligencias múltiples, Editorial, Fondo de Cultura, México, 1998.

GIL F., y Alcover C.M., Introducción a la psicología de los grupos, Editorial, Pirámide, Madrid, 2005.

GÓMEZ Dacal G., Centros educativos eficientes, Editorial, McGraw Hill, Barcelona, 1991.

GROBA Eduardo Luis. Lecturas sobre administración de personal, Editorial, Macchi, Buenos Aires, Argentina. 1980.



HARTZLER M., y Henry J., Teoría y Aplicaciones del trabajo en equipo: Cómo preparar equipos de trabajo eficaces, Editorial, Días de Santos, Madrid, 1999.

HAY GROUP, Recursos Humanos. Editorial, Aranzadi y Thomson. USA, 2000.

JIMÉNEZ Carlos, Neuropedagogía, lúdica y competencias, Editorial, Magisterio, Bogotá, Colombia, 2003.

JOHNSON David., y Otros., Circles of Learning, Editorial, Edwards Brothers, Inc., U.S.A., 1988.

JOHNSON David., y Johnson Roger., Cooperative and Competition: Theory and Research, Editorial, Edina, U.S.A. 1989.

JOHNSON David, Johnson Roger y Johnson, Los nuevos círculos del aprendizaje: la cooperación en el aula y la escuela, Editorial, Aique, Argentina, 1999.

JOHNSON Roger, y Johnson David, Investigación de acción: Aprendizaje cooperativo en la sala de clase de la ciencia. Ciencia y niños, Editorial, Paidós, Buenos Aires, 1986.

JOHNSON, D. W., y Otros, Learning Together and Alone: Cooperative, competitiva e individualista de aprendizaje, Editorial, Prentice-Hall, USA, 1987.

KATZENBACH Jon R., El trabajo en equipo: Ventajas y dificultades, Editorial, Gránica S.A., México, 2000.

KATZENBACH Jon R. y Smith D. K., Sabiduría de los Equipos: El Desarrollo de la Organización de Alto Rendimiento, Editorial, Díaz de Santos, Madrid, España, 1993.

LARSON C.E., y La Fasto F.M.J., Trabajo en equipo, Editorial, Sabio, U.S.A., 1989.

LITTLE, J. W, Norms of collegiality and experimentation: Workplace conditions of Schools success, Editorial, American Educational Research Journal, 1982.

LÓPEZ Rupérez F., La gestión de la calidad, Editorial, La Muralla, Madrid, 1996.

MARTÍNEZ Guillen María Carmen, La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores, Editorial, Díaz de Santos, Madrid, 2003.

MATURANA Humberto, Biología del emocionar y alba emoting, respiración y emoción, bailando juntos, Editorial, Dolmen, Santiago de Chile, 1996.

MATURANA Humberto, El Sentido de lo Humano, Editorial, Dolmen, Santiago de Chile, 1996.

MC. INTYRE R M., Y Salas, De medición y gestión del desempeño del equipo: Los principios que salen de entornos complejos, Editorial, Jossey-Bass, U.S.A.,1995.

MUGNY G.; Juan A. Pérez, Psicología social del desarrollo cognitivo, Editorial, Anthropos. España, 1988.

MEDINA Rivilla Antonio, Didáctica general, Editorial, Prentice Hall. Madrid, 1988.

MEDINA Rivilla Antonio, Interculturalidad, formación del profesorado y educación, Editortial, Pearson Educación, Madrid, 2005.

MILKOVICH G., y Boudreau J., Dirección y administración de recursos humanos, Editorial, Addison-Wesley Iberoamericana S. A., U.S.A., 1994.

MUCHINSKY M. Paul, Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional, Editorial, Cengage Learning, México, 2002.

MULLER Marina, Psicopedagogía y orientación vocacional: Aprendizaje hoy, Editorial,

Bonum, Buenos Aires, Argentina, 1984.

PALOMO Vadillo Maria Teresa, Liderazgo y motivacion de equipos de trabajo, Editorial, ESIC, Madrid, 2008.

PERRET-Clermont, A.N., La construction de l'intelligence dans l'interaction sociale (La construcción de la inteligencia en la interacción social)., Editorial, Peter Lang., Berna, Suiza, 1979.

PURKEY S., Smith M., Effective Schools: a review: The Elementary School, Editorial, Education, U.S.A., 1983.

REYNOLDS Michael, Groupwork in Education and Training, Ideas in Practice, Editorial, Biddles Ltd., Great Britain, 1994.

ROBBINS Stephen, Coulter Mary, Administración: Los gerentes y la administración, Editorial, Prentice Hall. Mexico. 1989.

R. Gómez Juan Pedro, Aprender con mapas mentales: Una estrategia para pensar y estudiar, colección educación hoy, Editorial, Narcea, Madrid, 2004.

RODRÍGUEZ Carlos; García María., Jefe Hoy, mañana dirigente, Editorial, Diana, México, 1993.

RODRÍGUEZ Porras J. M., El factor humano en la empresa, Editorial, Deusto. Bilbao, España, 1989.

RUTTER, M.; Maughan, B.; Mortimore, P.; Fifteen thousand hours: Secondary schools and theirs on children. Editorial, Harvard University Press, USA, 1979.

SEGURA M. Expósito, y Arcas M., Programa de competencia social, Editorial, Ramón Areces, Barcelona, 1995.

SEVILLANO García María Luisa, Estrategias de enseñanza y aprendizaje con medios y tecnología, colección de enseñanza y medios, series, Editorial, Ramón Areces, Madrid, 1995.

SLAVIN R.E., Aprendizaje cooperativo, Editorial, Paidós, Barcelona, 1992.

SMITH S.C., Scott J. J., The Collaborative School, Editorial, University of Oregon y National Association of Secondary School, U.S.A, 1990.

STUART C. Smith, and James J. Scott., The Collaborative School: A Work Environment for Effective Instruction. Editorial, Eugene, Oregon: University of Oregon, USA, 1990.

TANNENBAUM S. I., Beard R. L., Salas E., Edificio de equipo y su influencia en eficacia del equipo, Editorial, Kelley K., Holanda 1992.

TANNER L., La disciplina en la enseñanza y el aprendizaje, Editorial, Inter Americana, México, 1978.

TUCKMAN Bruce W., Developmental Sequence in small groups. Psychological, Bulletin, 63, 384-399., Editorial, Universidad del Estado de la Florida Tallahassee, la Florida 32303., 1965.

URCOLA Tellería Juan Luis, Dirigir personas en tiempos de cambio, Editorial, ESIC, Madrid, España, 1998.

VIGOSTKY L., Pensamiento y lenguaje. Editorial, Pedagógica, Moscú, 1962.

ZUBIZARRETA Armando, El intelectual y su oficio en la aventura del trabajo intelectual, Editorial, Addison-Wesley Iberoamericana S.A., U.S.A. 1986.

## **FUENTES ELECTRÓNICAS CONSULTADAS**

<http://www.oei.es/oeivirt/curricie/curri03.htm>; consultado el 4 de junio del 2009.

[http://www.telesecundaria.dgme.sep.gob.mx/formacion/Sesion\\_Siete/](http://www.telesecundaria.dgme.sep.gob.mx/formacion/Sesion_Siete/); consultado el 2 de junio del 2009.

<http://www.Ledlow Susan. Cooperative Learning in Higher Education>, consultado el 13 de abril del 2009 en internet <<https://webapp4.asu.edu/directory/person/59827> >.