



# **ESCUELA NORMAL DE ATLACOMULCO**



**PROGRAMA DE TITULACIÓN EMERGENTE**

**LECTURAS PARA FORTALECER LAS  
RELACIONES HUMANAS EN LA  
ESCUELA PRIMARIA**

## **TEXTO**

**QUE, PARA SUSTENTAR EXAMEN PROFESIONAL Y  
OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA**

**P R E S E N T A :**

**JUAN ALVAREZ ZAMORA**

**ATLACOMULCO, MEX.**

**ENERO DEL 2003**

## INDICE

	PAGS.
Introducción.....	7
<b>Capítulo I</b>	
<b><i>Las relaciones humanas</i></b>	
Las Relaciones Humanas.....	9
¿Qué son las relaciones humanas?.....	11
1. la personalidad.....	12
2. el carácter.....	13
3. la autoridad.....	18
Las Relaciones Humanas en el Trabajo.....	24
La importancia de la autoestima en el trabajo.....	26
La autoestima positiva.....	26
La autoestima negativa.....	27
La motivación del personal en el plantel.....	29
I. Motivación.....	29
II. El director como motivador.....	30
III. Sugerencias para motiva al personal.....	30
Emociones que provocan las relaciones humanas.....	32
A. La ira.....	32
B. Los celos.....	32
C. La envidia.....	33
D. El miedo.....	33
E. La ansiedad.....	33
<b>Capítulo II</b>	
<b><i>La autoridad debe ser un líder.</i></b>	
La autoridad debe ser un líder.....	36

Tipos de liderazgos.....	36
Sugerencias para el director líder.....	38
Características de los líderes.....	40
a. Psicológicas.....	40
b. Físicas.....	41
Ser líder.....	43
Capacidades que debe desarrollar el director escolar.....	45

### Capítulo III

#### *Trabajo en equipo.*

Trabajo en equipo.....	48
Equipo.....	48
Sugerencias para trabajar mejor en equipo.....	49
Grupo.....	50
A. Características del grupo.....	51
B. Roles de los miembros de un grupo.....	51
C. Etapas de desarrollo de un equipo.....	52
D. Obstáculos del trabajo en equipo.....	53
E. Factores que ayudan en el trabajo de equipo.....	53
F. Personajes de un equipo de trabajo.....	54

### Capítulo IV

#### *Los conflictos.*

Los conflictos.....	57
La visión del conflicto.....	57
I. Tipos de conflictos.....	59
II. Causas de los conflictos.....	61
A. Etapas de un conflicto.....	61
B. Procedimiento para solucionar un conflicto.....	62

La educación es actualmente algo muy importante para todos los mexicanos, pues no es solo con la modernización educativa que lograremos elevar a una educación de calidad entre los países desarrollados; Es con la dedicación y el empeño de cada uno de los actores educativos con lo que lograremos resultados eficientes día a día en el campo educativo

Es por ello, que la educación en la actualidad es el pilar angular, y la estructura fundamental del desarrollo humano, mediante la educación se depositan las semillas de un mundo prospero, grande y espiritualmente fuerte, por lo que a la educación se le debe de dar la importancia adecuada en sus diferentes ámbitos de desarrollo.

## INTRODUCCION

Dentro del sistema educativo existe una gran diversidad de personas, mismas que deben de estar estructuradas y organizadas para desempeñar una función dentro de una institución. En la organización de ésta el personal asignado para desempeñar ciertas funciones tiene determinadas cualidades, capacidades, virtudes, habilidades, etc. Esto es parte de la personalidad de cada individuo, en donde el líder debe de conocer y aprovechar para el beneficio del plantel, para que funcione adecuadamente cumpliendo con la función de la escuela.

Una adecuada organización del plantel es en donde cada personal que este dentro forma parte de la estructural institucional es decir, es un engranaje y que si uno no está funcionando correctamente, la organización se debilita. Es por ello, que el presente trabajo se ha realizado con el propósito de ofrecer elementos que puedan ayudar a fortalecer las relaciones humanas en las escuelas.

Es sabido que el director es el responsable de todo lo que sucede dentro de una institución, y uno de sus responsabilidades es de trabajar "todos juntos", esto quiere decir, que todo director debe organizar y coordinar armónicamente todo el grupo de personas que esta bajo su responsabilidad.

En el presente trabajo se dan a conocer algunos elementos para el fortalecimiento de las relaciones humanas, donde se abarcan aspectos de la personalidad, carácter, autoridad, etc. Elementos claves que todo director debe de conocer con la finalidad de tener más elementos de organización. Se hace mención de algunos tipos de líderes con sus respectivas características. En uno de los capítulos se dan a conocer aspectos del trabajo en equipo y de los conflictos que se dan dentro de la institución.

Finalmente en uno de los capítulos se dan a conocer frases y pensamientos de algunas personalidades, con la finalidad de que se reflexione, y se humanice sobre la gran responsabilidad que tenemos cada uno de nosotros que desempeñamos una función dentro del sistema educativo.

**CAPITULO I**  
**LAS RELACIONES HUMANAS**

## LAS RELACIONES HUMANAS

El sino del ser humano es vivir en sociedad. Y allí su requerimiento máximo es el disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto, todo el mundo sabe muy bien de lo satisfactorio y placentero que es el disfrutar de buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa el no tenerlas.

El tan inquietante y comentado "stress" en otras palabras la tensión en los seres humanos es prácticamente siempre producto de experiencias de relaciones humanas insatisfactorias o del riesgo de que así ocurra. Es decir, malas relaciones humanas implica en una amenaza totalmente comprobada de problemas de salud mental, emocional y orgánica

No es necesario ser un experto para conocer sobre como afectan a las personas los conflictos familiares, los problemas familiares o las relaciones humanas insatisfactorias en el trabajo.

Esto trae como consecuencia las enfermedades llamadas psicósomáticas (colón irritable, asma, alergias, hipertensión, etc.) esto es ocasionado por la tensión. También, que la tensión afecta las funciones sexuales al alterar el balance de las respectivas hormonas, además, que el cáncer tiene como factor destacado a la tensión.

Y por su parte los trastornos mentales funcionales (neurosis, inhibiciones, psicosis funcionales) dependen esencialmente de las problemáticas de las relaciones humanas: En suma, para tener una vida tranquila y feliz es requisito indispensable el gozar de las buenas relaciones humanas en donde uno se desenvuelve.

Por otra parte la eficiencia, la calidad y la calidez en instituciones educativas tienen como factor de primera importancia la constitución y solidez de equipo de trabajo que tengan buenas relaciones humanas. Porque en ambientes conflictivos y con discordias en que predominan los antagonismos, resentimientos y desconfianza sucede precisamente lo contrario. Esto hace e impulsa en que cada vez más los directivos debemos de capacitarnos en las relaciones humanas, como a la puesta en práctica de programas destinados a mejorar el respectivo clima organizacional.

La experiencia personal me ha enseñado que debemos de actual con convicciones permanentes y compromisos con nuestra gente, iniciando con el personal docente y demás persona con que frecuentamos.

## ¿QUÉ SON LAS RELACIONES HUMANAS?

Desde la existencia del ser humano y por naturaleza el hombre es sociable por ende se relaciona con seres, esto con el firme propósito de convivir, de compartir, de conocer y sobre todo de subsistir o preservar la especie humana.

Este último mediante la unión con otra persona del sexo opuesto, en donde existirá una estrecha relación en pareja por un tiempo indefinido. Sin embargo lo que más me interesa en este momento es la relación dentro de trabajo laboral dentro del sistema educativo, en especial en el área de trabajo cotidiano, en donde por la frecuente relación, éste se hace cada día más tensa, lo que hace en la mayoría de las ocasiones que el trabajo académico disminuya considerablemente y las relaciones laborales también disminuya en su calidad, sin embargo, ¿qué son las relaciones humanas? Es la interacción constante de individuos que pertenecen a un mismo grupo, el cual puede ser agradable, desagradable o simplemente indiferentes entre los individuos del grupo. Es importante que el funcionamiento de que existan buenas relaciones humanas depende de muchos factores, entre ellas algunos son: la personalidad, el carácter, el ambiente, la autoridad y el temperamento. Los cuales a continuación se enuncian:

La personalidad, esto se entiende como: Conjunto de rasgos irrepetibles, físicos y psíquicos, es decir lo que refleja al exterior. La edificación de la propia personalidad constituye la empresa más importante y la tarea más trascendental de la vida, para esto hay que lograr:

- La integración, es decir ser uno mismo, ser auténtico, ser original.
- El autocontrol, es decir ser dueño de sí mismo y
- La adaptación, ser capaz de vivir en armonía consigo mismo y con los demás, he ahí el reto de todo ser humano.

## 1. La personalidad

La personalidad, es una característica que es única, irrepetible. No obstante, mucho menos es lo que nos diferencia que lo que nos asemeja.

Características de la personalidad del individuo tanto físicas, psíquicas y culturales son: el ambiente y la herencia.

Se entiende por *ambiente*; es todo aquello físico o social, cultura o histórico que rodea al ser por completo. Medio en el que se desenvuelve el individuo momentáneamente o en el que vive. A continuación se mencionan algunos factores que componen el ambiente:

- a) Rige una forma de gobierno.
- b) Existe un sistema económico.
- c) Se utiliza un idioma.
- d) Perdura un conjunto de tradiciones.
- e) Se practica una religión.
- f) Hay arte, hábitos alimenticios, costumbres sociales, normas morales, con características propias.

*Herencia*; es todo aquello que se trasmite de los padres a los hijos mediante los genes.

*Temperamento* es el conjunto de rasgos heredados, es decir lo dado genéticamente, también se puede considerar como conjunto de inclinaciones innatas, propias de un individuo. Esto no tiene nada que ver con el carácter ya que el carácter se va adquiriendo durante la vida dentro del medio en el que uno se desenvuelve

## **2. El carácter**

El carácter esto lo considera como el temperamento educado, en donde implica un trabajo personal. A continuación se alistan ejemplos de carácter:

- a. Colérico
- b. Apasionado
- c. Nervioso
- d. Sentimental
- e. Apático
- f. Flemático
- g. Sanguíneo.
- h. Amorfo.

### **a. Colérico:**

Características generales;

- Posee un deseo de actividad exuberante.
- Es combativo, persuasivo y entusiasta.
- Tiene tendencia de mando y dominación.
- Tienen inclinación a comunicar lo que piensan.
- Es de ideales elevados.
- Organiza acertadamente las actividades de grupo.
- Es aficionado al deporte.
- Empieza muchas cosas sin acabarlas.
- Le cuesta reconocer sus errores.
- Es impulsivo.

#### **b. Apasionado,**

- No puede estar inactivo.
- Tiene pasiones fuertes, las faltas propias y ajenas le causan gran enojo.
- Saber ser firme, sistemáticos y orientado hacia un fin.
- Le interesa los problemas sociales, morales y filosóficos.
- Cuando se encauza hacia un ideal grande es capaz de consagración, abnegación y actividad extraordinarias.
- Sus aspiraciones son siempre grandes en cualquier campo.
- Encuentra fuerte dificultad en sujetarse a un superior. Por lo regular requiere independencia y autonomía.

#### **c. Nervioso:**

- Denota abundancia de sentimientos sujetos a gran variabilidad.
- Su imaginación es viva.
- Es ingenuo.
- Posee facilidad de palabras
- Siente vivamente las injurias.
- Tiende a sobrevalorarse.
- Posee fino tacto y sabe ser diplomático.
- Está inclinado a la bondad y a la compasión, a la vanidad y a la sensualidad.
- Es enemigo del esfuerzo y del método.

#### **d. Sentimental:**

- Es profundo y perseverante en el sentimiento, sensible a emociones e impresiones.
- Su amistad es fiel y constante: recuerda cualquier favor o atención.
- Su fuerte no es la actividad física y mental sino la afectividad.
- Es propenso a la reflexión y al análisis de sí mismo.
- Es indeciso.
- Es difícil que perdone las ofensas

#### **e. Apático.**

- Prefiere la soledad y la vida tranquila.
- No le da importancia a lo social, ni a la amistad.
- Conformista.
- Tiene poca tensión afectiva.
- No es constante y disciplinado.
- Tiende a vivir pasivamente, a no preocuparse de nadie y a no comprometerse en actividades que exige esfuerzo y sacrificio.

#### **f. Flemático:**

- Su personalidad es muy estructurada.
- Frecuentemente da la sensación de frialdad.
- No tiene sentimientos intensos ni grandes pasiones.
- Es muy paciente y poco hablador
- No suele gustarle la vida social.
- Es sencillo, prudente, reflexivo, ahorrador, práctico y poco imaginativo.

- No se preocupa inútilmente.
- Piensa antes de actuar.
- Tiene un hondo sentimiento del deber. Obra por convicción.
- Es ordenado.
- Defiende su soledad.

**g. Sanguíneo:**

- Sentimientos no profundos pero abundantes.
- Siempre esta alegre; muy conservador, ameno, chistoso.
- Amigo de exagerar. de hacer ruido, de la animación.
- Necesita ocupación continua.
- Prefiere lo más agradable, gustoso y llamativo.
- Reconoce sus faltas.
- No se angustia ni ahonda en los problemas.
- No guarda rencores.
- No acaba el trabajo comenzado.
- Esquiva lo que requiere esfuerzo.
- Se ilusiona por cualquier cosa.
- Es práctico.
- Expansivo y efusivo; todo lo dice.

**h. Amorfo:**

- Es influenciable, optimista, amable, poco constante e imperturbable.
- Tiene capacidad de acomodación.
- Es perezoso e inactivo.
- No es ordenado

Estos son algunos ejemplos de carácter que los seres humanos poseemos.  
(Orientación familiar para Maestros, 2000:35,36)

Se le conoce como *carácter* el conjunto de rasgo particulares de una persona de reaccionar o de ser ante cierta situación.

Carlos. G. Jung. Psiquiatra suizo, habla de la extroversión e introversión.

Una persona *extrovertida* muestra preferencia por la participación en el mundo social y en los asuntos prácticos. Pone poca atención a los fracasos y soluciona los conflictos mediante la acción.

*El introvertido*, tiene una tendencia al autoanálisis y a la autocrítica prolongada, a no expresar las emociones inmediatamente. Es muy sensible a la crítica de los demás.

### 3. La autoridad

La autoridad, toda autoridad debe de tener autodominio y prestigio, consideremos también que el estilo de autoridad depende también del carácter de la persona. Para esto no se trata de cambiar de estilo propio sino de pulirlo.

Se considera también que la autoridad se pierde, se mantiene o se recupera por el modo de ser o de comportarse. La autoridad trasciende cuando se tiene prestigio, y se tiene prestigio cuando:

- . Mantiene una línea de actuación congruente.
- . Gradúa la exigencia.
- . Es firme en lo fundamental.
- . Es flexible en lo opinable y en lo permitible.
- . Es optimista.
- . Es comprensivo.
- . Tiene buen humor.
- . Tiene una actitud positiva ante el trabajo.
- . Conoce lo que enseña.
- . Es sencillo.
- . Es sociable...

La participación es uno de los factores que hace que una autoridad sea diferente a otra.(Orientación Familia para Maestros. 2000:16).

A continuación se enuncian algunos errores que se consideran entre los más sobresalientes que son los más comunes en el ejercicio de la autoridad en cualquier rubro en este caso dentro de la dirección de una institución educativa:

- ✓ **Incongruencia**
- ✓ **Inconsistencia**
- ✓ **Indiferencia**
- ✓ **Permisividad**
- ✓ **Imposición o autoritarismo.**
- ✓ **posesividad**
- ✓ **Manipulación**
- ✓ **Paternalismo**
- ✓ **Sobreprotección**
- ✓ **Indecisiones...**

*La incongruencia* que como autoridades mostramos es cuando, ante los compañeros decimos reiteradas veces, y nosotros no lo hacemos o lo practicamos, Esto es una incongruencia comun, que a la postre hace que nuestros compañeros duden de uno, y si de ellos se trata pasa lo mismo.

*La incosistencia*, esto suele suceder cuando existe un acuerdo que cumplir dentro de la organización de la institución no se es constante, lo que ocasiona desinterés por la otra parte, o simplemente va perdiendo credibilidad en lo que uno hace.

*La indiferencia*; esto se da cuando la relación entre compañeros se esta quebrantando, por lo que la actitud de algunos compañeros ignoran las propuesta, comentarios, sugerencias, etc., de otro u otros compañeros.

*La permisividad*; esto consiste sobre las situaciones que se dan, lo que esta permitido y lo que no esta permitido dentro del campo educativo.

*El autoritarismo o imposición*; este aspecto es muy extremo regularmente en la

situación actual debemos de considerar los acuerdo siempre y cuando estos sean permisibles. Sin embargo en muchos aspecto debe de existir la democracia con todos sus efectos.

*Posesividad*, consiste algún miembro o directivo sea quien quiera hacer todas las cosas esto con la finalidad de que las actividades queden bien o estén bien hechos, lo importante en este aspecto no es que uno lo haga, sino hacer bien las cosas mediante otras personas.

*La manipulación* este aspecto cuando se opera dentro de una institución se inicia un clima de desconfianza o de conveniencia y estó es un cáncer para el magisterios en donde va deteriorando la imagen de la institución.

*El paternalismo o sobreprotección*; éste aspecto inhibe la creatividad e iniciativa de los docentes, además los hace tener una actitud pasiva dentro de las actividades a desarrollar dentro de la escuela.

En este sentido los directores debemos de estar consciente de la responsabilidad que tenemos con nuestra función. Hay una frase muy común entre los trabajadores de la educación que es "Si esta bien la cabeza, todo funciona bien", en realidad esta frase tiene algo de verdad, nosotros como directores debemos de procurar de estabilizar las relaciones humanas, esto para garantizar el desarrollo adecuado de las actividades escolares dentro de la institución en especial.

Fundamentalmente, este concepto se debe situarse en el ámbito social; y desde esta perspectiva se define como el derecho que una persona tiene de dirigir a los miembros de una sociedad.

Para la Psicología, la autoridad es una relación mutua y de sentido contrario, en virtud de la cual un hombre reconoce a otro cierta superioridad, que le permite influir en la vida inferior. (enciclopedia de pedagogía / psicología, 1997,62)

Se dice que un hombre posee autoridad con cualidad cuando, por sus condiciones personales, se halla en un plano más elevado que los hombres que lo rodean y puede influir en ellos en virtud de su prestigio. Un individuo puede tener autoridad independientemente de sus cualidades, mientras que otra persona con cualidades de autoridad puede no tener función autoritaria alguna.

En el maestro, la autoridad es cualidad fundamental, la raíz misma de la palabra maestro encierra en sí la idea de superioridad, del que es más que el otro. Es demasiado preocupante que un maestro no fuera superior a sus alumnos, tanto por su cualidad intelectual y moral, como por el hecho de ser maestro, le corresponde el gobierno de la escuela.

La autoridad debe tener presente que existe en función de la sociedad y al servicio de la misma; esta se hace más patente en la escuela, porque si en las sociedades en general se busca el bien común, la superioridad del maestro ha de ponerse en el bien particular de cada alumno, de tal forma que el maestro no coarte la libertad del alumno.

La acción directiva de una institución educativa, es una de las actividades en donde se nota que la autoridad debe de tener bien definida sus bases. Es decir donde puede provenir el poder:

*El poder de posición.*

En el se basa en el lugar, siempre alto, que uno ocupa en la estructura de

la organización. Esta asociado a conceptos como jerarquía, rango, nivel y nombramiento oficial.

El poder de posición lo da el cargo, independientemente de las capacidades, e incluso merecimientos, de quien lo ostenta.

#### *El poder personal.*

Esta constituido por determinados rasgos de la personalidad o características personales. Los elementos que lo conforman este tipo de poder son, entre otros; hablar con fluidez, tener una determinada presencia física, un carácter peculiar o poseer carisma o condiciones de liderazgo.

#### *El poder de experto.*

Se configura a través de la perdida o la competencia profesional. El ascendiente personal se consigue por la credibilidad que otorga el conocimiento y las prácticas profesionales del individuo, reconocidas como acertadas, eficaces y satisfactorias.

#### *El poder de oportunidad.*

Viene dado por acontecimientos transitorios o situaciones de contingencia de posibilitar la posesión del poder a la persona o personas que están rodeadas de circunstancias favorables o simplemente, que se encuentren en el lugar oportuno en el momento adecuado.

Los instrumentos o las bases mediante las cuales puede ejercerse el poder se puede resumir en: coercitiva, retributiva, persuasiva y de conocimiento.

- a) Base coercitiva el poder de base coercitiva tiene su fundamento en el miedo. El miedo que haya consecuencias negativas en el caso de desobediencia o incumplimiento se manifestará mediante despidos, degradaciones o castigando en diferentes formas.
- b) Base retributiva, el poder basado en el premio pone en énfasis en las actuaciones que propician el sometimiento a los deseos de otro porque ello comportará beneficio; en este caso, premios materiales exclusivamente: salarios comisiones o prestaciones sociales.
- c) Base persuasiva. El poder basado en la persuasión que apoya en la concesión y manipulación de premios simbólicos: un mejor ambiente o condiciones de trabajo.
- d) Base de conocimiento, este poder se fundamenta en la información o en la posibilidad de acceder a la información que posee el directivo, generalmente más abundante y relevante que la del resto de los miembros de la organización.

Como es bien sabido, en la actualidad los directores de los centros escolares poseen algún tipo de esto poderes.

## LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO

Es bien conocido que las relaciones humanas son naturales, universales y espontáneas, pareciera que no es necesario ocuparse del tratamiento de estas relaciones en el trabajo.

A continuación, veamos algunos ejemplos de situaciones en las cuales se manifiestan problemas en las relaciones humanas en el trabajo, que afectan directamente el funcionamiento de la organización institucional, en especial el socializar o compartir experiencias.

Mala relación: esto se muestra con la desconfianza mutua, ocultamiento de información relevante, sospecha de sabotaje por decirlo de alguna manera entre compañeros con una enorme pérdida de tiempo y de energía que a la postre trae consigo un desgaste en la motivación y el compromiso con la labor.

Torpeza racional: bajada de instrucciones por medio de suposiciones, pobre aceptación de preguntas, y aclaraciones sobre las mismas, reproches intensos entre jefes y subalternos en equipos de trabajo.

Actitud recelosas y competitivas: temores desconfianzas, sospechas, entre grupos de trabajos (ellos o nosotros).

Dificultad en el manejo de la relación con personas difíciles: vínculos desgastantes, consumo excesivo de energía humana para tramites sencillos.

El trabajar supone una acción coordinada de personas que comprenden,

se oponen, se combate, o se ponen de acuerdo sobre la bases de principios que sólo tiene que ver con la técnica, sino también con la ética, los valores y las creencias.

Pensamos que la tarea de la educación, la información y la capacitación, es formar personas en las que cualquier otro pueda confiar y respetar, que sean capaces de pensar y hacer lo que haga falta hacer con responsabilidad, y que sean capaces de integrarse armónicamente con otros, en grupo y en equipos de trabajo

## LA IMPORTANCIA DE LA AUTOESTIMA EN EL TRABAJO LABORAL

¿Qué es la autoestima? Esto corresponde a la valoración positiva o negativa que uno hace de sí mismo. Con esto quiero decir a como la persona se ve a sí misma, lo que piensa de ella, cómo reacciona ante sí. " Es una predisposición a experimentarse como competente para afrontar los desafíos de la vida y como merecedor de la felicidad" (Nathaniel Branden).

La importancia de la autoestima tiene una enorme importancia, ya que de la valoración que uno haga de sí mismo dependerá lo que haga en la vida y su participación en ella.

Dentro del ámbito profesional la autoestima positiva facilita una mayor percepción de la realidad y comunicación interpersonal, ayuda a tolerar mejor el estrés, la incertidumbre y vivir en proceso de cambio.

### *La autoestima positiva*

La persona que tiene una autoestima positiva experimenta un sano sentimiento de agrado y satisfacción consigo misma. Se conoce , se acepta y se valora, con todas sus virtudes, defectos y posibilidades. Siente que las limitaciones no disminuye su valor esencial como persona se descubre como alguien que se da a querer por lo que en sí, y descubre la importancia de cuidar de sí.

La persona quien tiene una autoestima positiva acepta y valora a los demás tal cual son, puede establecer relaciones de sana dependencia comunicándose en forma clara y directa con los demás.

Son personas que tienen el valor de asumir riesgos y enfrentar los fracasos y frustraciones como oportunidades para aprender a crecer. Logran aprender de los errores cometidos, tratando de no repetirlos.

### *La autoestima negativa*

Se dice que una persona tiene autoestima negativa deficiente cuando las apreciaciones de su autoevaluación y autovaloración le hacen daño y hay carencias de estima hacia sí misma. Este tipo de persona se siente descontenta consigo misma, pues se considera de poco valor, se siente atacada, rechazada por los compañeros de trabajo y porque de la sociedad misma, por lo que siempre está a la defensiva.

Dentro de nuestra labor es frecuente encontrar una actitud quejumbrosa y crítica, triste, insegura, inhibida y poco sociable, perfeccionista, desafiante, derroterista los cuales les faltan espontaneidad y presentan en algunos agresividad.

Sin embargo todo esto debe ir cambiando poco a poco a medida que vayamos detectando el problema y las causas que conlleva este tipo de actitud el cual crea un ambiente tenso y desestabiliza el ambiente y el crecimiento y desarrollo de la actividad a realizar.

Otro punto de vista sobre la autoestima; es ese punto de partida para el desarrollo adecuado de las relaciones humanas, del aprendizaje, de la creatividad y de la responsabilidad personal. Señalo que la autoestima favorece las relaciones humanas porque dentro de un grupo se deja entre ver consciente o inconscientemente los siguientes criterios:

- a) Como se aprecia uno mismo
- b) Buscar lo mejor para uno mismo
- c) Tener confianza en uno mismo
- d) Valorar nuestros esfuerzos
- e) Respetarse a uno mismo
- f) Conocerse a uno mismo.

Estos criterios he observados en los compañeros de trabajo, en algunos se valoran más que otros, sin embargo todos tratan de dar lo mejor de sí en cada actividad que se realiza dentro de la institución especialmente cuando ésta se proyecta a nivel escuela,

## LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN EL PLANTEL

El desarrollo afectivo del trabajo de grupo supone el conocimiento de los principios que orientan el liderazgo, las relaciones humanas y la motivación. En seguida hablaremos lo referente a la motivación, con el propósito de facilitar la función del director como líder y pieza clave para el buen funcionamiento de una institución.

Dentro del sistema educativo existen documentos normativos para el desarrollo adecuado de las funciones del director, en donde existen algunos apartados donde se establecen formas para motivar al personal docente para que mejore su trabajo en cuanto a la calidad y a la calidez, así como su rendimiento.

Por lo anterior, es necesario que el director en su calidad de líder, use su capacidad de análisis e intuición para inducir a los integrantes de la comunidad escolar para la realización de las actividades, es decir, que los motive e incentive, con la finalidad de que se fortalezca el cumplimiento de los propósitos educativos.

### *1. Motivación*

Se entiende como motivación la fuerza o energía interna que impulsa al individuo a realizar una actividad, a comprometer su voluntad o esfuerzo para lograr una meta establecida. La motivación resulta esencial para el éxito del aprendizaje y su falta se considera una de las principales causas del fracaso escolar, por eso es conveniente que tutores, alumnos y profesores estén motivados. En resumen se trata de una fuerza que impulsa al individuo a conseguir satisfactores, o hacer que esta energía se manifieste en el ser humano para facilitar la realización de cualquier actividad de carácter individual o social

## *II. El director como motivador*

El director escolar siempre ha llevado a costas la responsabilidad de desarrollo de la institución escolar a su cargo, algunos con mas efectividad que otros, pero todos con la misma mística profesional.

Con el propósito de persuadir las necesidades e intereses del personal docente a su cargo, es necesario que entre el director y el profesor exista una interacción, así como una exhaustiva observación en distintos momentos. Luego se vincule con el y, conforme a los resultados de sus observaciones, motive su participación y voluntad en las tareas de beneficio colectivo. También es importante que se mantenga el entusiasmo, creatividad e iniciativa en el trabajo con todos los individuos de la comunidad escolar.

La motivación no constituye un procedimiento aislado de la organización y la gestión de la escuela, ni de la instrucción al proceso de enseñanza y aprendizaje que tiene a su cargo el director mismo, ya que él es un elemento comun en todas las etapas de las relaciones del orden social y laboral.

## *III. Sugerencias para motivar el personal.*

Enseguida se dan una serie de sugerencias para que el director motive a los elementos de la comunidad escolar:

- ❖ Concientice al personal docente acerca de la importancia de su labor en la comunidad escolar, para él optimo desarrollo de la función de la escuela.
- ❖ Hacer sentir al docente, alumnado y miembros de la comunidad que son

factores importantes en el desarrollo del proceso educativo.

- ❖ Hacer participar al personal docente de la responsabilidad que implica pertenecer y participar en un plantel educativo y la proyección social de la escuela.
- ❖ Proponga al personal docente la elaboración de programas y proyectos basados de la realidad, así como se fijen metas razonables para la realización de los mismos.
- ❖ Proporcione orientación, asesoría y estímulo permanentes al personal para que logren sus metas establecidas en sus actividades,
- ❖ Fomente al personal el deseo y necesidad de la actualización profesional, para beneficio individual y colectivo.
- ❖ Brinde apoyo y ayuda a los elementos de la comunidad escolar en la solución de problemas laborales y sociales y sobre todo a prevenirlos.
- ❖ Asigne actividades a cada miembro de la comunidad escolar, considerando interés, cualidades y aptitudes personales.
- ❖ Fomente el consenso y la tolerancia en la toma de decisiones o acuerdos cuyos beneficios sean para todos.
- ❖ Haga que la comunicación sea directa, clara y oportuno como elemento básico para la comprensión de indicaciones y acuerdos.

## **EMOCIONES QUE PROVOCAN LAS RELACIONES HUMANAS**

En la interacción de los miembros de una organización se desarrollan ciertas emociones de la conducta humanas ante ciertas circunstancias que se le presentan en su vida de socialización:

### **a. La ira:**

Es una emoción de emergencia que ofrece muy poca variación en el transcurso del desarrollo humano en lo que se refiere a los ajustes orgánicos internos.

La ira es una respuesta a un problema que sufre cuando algo impide al individuo afrontar debidamente una situación las respuestas a los estímulos de ira tienen desarrollo. La tendencia es cambiar gradualmente la conducta física externa por la expresión verbal.

### **b. Los celos:**

Esta emoción es una consecuencia de la ira. Constituye una actitud de resentimiento dirigida hacia otra persona, cosa o uno mismo, aunque generalmente los celos se limitan a una actitud, pueden conducir a violencia expresiones de ira.

La situación que provocan los celos es siempre de naturaleza social y generalmente implican a personas hacia quienes el individuo siempre afecte.

### **C. La envidia:**

Esta emoción también se parece mucho a la ira. Al igual que los celos, va dirigida hacia una persona. Las posesiones de otros individuos, ya sean cosas, atributos, cualidades o talentos estimulan la envidia.

La envidia es una forma de compensación en el sentido de que el individuo trata de menospreciar, ignorar o ridiculizar el valor de las posesiones o méritos ajenos con el propósito de evitar sentirse inferior. Lo que desea la persona envidiosa es hacer sentir a los demás a un nivel inferior al suyo, o por lo menos al mismo nivel.

### **d. El miedo:**

El miedo es también una experiencia desgastante, por lo general da valor negativo para el ser humano. El miedo no depende de un solo estímulo en sí, sino también, de las circunstancias que lo rodea de la forma en que se presenta, de la experiencia del individuo y de su situación física y fisiológica.

Los miedos están muy relacionados con la falta de competencia del individuo para afrontar la situación. La incapacidad puede ser real o imaginaria, pero en ambos casos crea la falta de confianza, cuyas manifestaciones principales es la inseguridad y la vacilación.

### **e. La ansiedad:**

Es una forma especial del miedo. El miedo a menudo reacciona a una situación

amenazante inmediata, mientras que los estímulos de la ansiedad son imaginarios, para preocuparse, el individuo tiene que llegar a una etapa de su desarrollo mental en que le sea posible imaginar los sucesos y las cosas.

El miedo generalmente se relaciona con el presente, la ansiedad, con el futuro. La causa de la ansiedad es la necesidad del individuo para ajustarse a nuevos problemas, a nuevas situaciones y al nuevo ambiente.

Estas emociones son conductas del ser humano que en ocasiones se dan cuando hay una constante interacción entre los individuos que conforma un grupo o equipo de trabajo.

## **CAPITULO II**

**LA AUTORIDAD DEBE SER LIDER**

## LA AUTORIDAD DEBE SER UN LÍDER

Para el correcto desarrollo del proceso educativo en la escuela se requiere de un ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr la armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar.

Por tanto, un liderazgo deseado "es aquel que pone en su ejercicio la participación sentida, espontánea y entusiasta, que propicia el interés y cooperación del personal a su cargo". Estos rasgos en la mayoría de las veces estimula el trabajo y obtiene el consenso de aquellos a quienes va dirigiendo. (Psicología Social, 1995. 423)

El desarrollo del trabajo escolar no siempre se realiza bajo esta orientación, es decir, el director del plantel otros tipos de liderazgo, los cuales generalmente propicia un ambiente poco favorable para el logro de los objetivos de la educación.

### **Tipos de liderazgos:**

#### **➤ Autocrático;**

Se caracteriza porque el líder, no toma en cuenta la opinión de los demás miembros de la comunidad escolar, él impone su criterio, decisión y voluntad en el trabajo, es usual que solamente de ordenes y no admite objeción alguna lo que trae como consecuencia es que los miembros estén inconformes o pacíficos, lo cual disminuye la calidad de educación que se brinda en ese plantel.

➤ **Democrático;**

En este caso, el líder tiene la capacidad de concentrar la atención en las actitudes e intereses de todos los elementos de su grupo de trabajo sin perder de vista de los propósitos comunes a fin de logra la armonía y participación dinámica del personal que esta bajo su responsabilidad, esto se refleja mediante en una mayor eficiencia, eficacia y calidad en el desarrollo del trabajo.

Esta breve descripción de cómo algunos directores ejercen el liderazgo en su centro de trabajo,

## **A. SUGERENCIAS PARA EL DIRECTOR LÍDER**

- a) Identificar las características de cada uno de los elementos que integra la comunidad escolar, lo cual permitirá asumir actitudes adecuadas con cada elemento.
- b) Fomentar en los elementos el sentido de responsabilidad, a fin de que cumpla con las actividades asignadas.
- c) Fomentar trabajos colegiados denominando un coordinador cuya papel será rotativa.
- d) Estimular la participación de cada elemento en el desarrollo eficaz de las actividades, coadyuvando en el logro de los propósitos educativos.
- e) Promover el interés e iniciativa por el trabajo, con el fin de elevar la calidad de educación que se ofrece.
- f) Ser conciliador y negociador ante los problemas internos entre los miembros de la comunidad escolar.
- g) Tener presente la visión y misión de la escuela considerando las condiciones existentes.
- h) Fomentar el consenso de las decisiones a tomar para el desarrollo eficiente de las actividades educativas.
- i) Establecer una comunicación abierta y cordial con todos los elementos de la comunidad escolar.

- j) Hacer ver los errores de los elementos en forma general o personal según sea el caso en la práctica educativa, con el fin de ofrecer una mayor calidad de educación.
- k) Detectar y resolver problemas o necesidades de los elementos que afecten el trabajo escolar.
- l) Ser tolerante en las actividades y/o con las personas que lo requieran, como una oportunidad de aprendizaje.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS LIDERES

Al hablar de un líder sin conocerlo previamente, la mayoría se imagina con características de una persona ejemplar, modelo a seguir, conocedor, emprendedor, preparado, profesional, etc. Sin embargo las características de los líderes se dan en los aspectos siguientes:

### a. Características psicológicas.

Dentro de este aspecto se encuentran personas líderes con las características siguientes:

*Inteligentes.* En este sentido todo buen líder debe de tener la capacidad de vertir su sentir sobre cierto tema o problema con un sentido crítico y analítico sobre la situación.

*Preparados.* Se entiende que un líder debe de tener la gama de conocimiento y elementos para dar opciones de propuestas, respuestas y resoluciones de actividades que lo requieren y quien más que él que debe de tomar la decisión.

*Optimista.* Esta característica hace ser diferente a un buen líder, ya que es él quien debe de tomar la iniciativa y ser positivo en la actividad que prevalece en el grupo, sobre todo cuando se tiene fracaso, limitación o simplemente desventajas ante cierta circunstancia.

*Emprendedor.* El líder debe ser el ejemplo a seguir y el que debe de pregonar con el ejemplo e iniciador de actividades, es también el motivador e incentivador del grupo para lograr el propósito y metas establecidas.

*Humano.* En este sentido se debe de tener calidad humana en el trato con las personas a su alrededor.

*Reflexivo.* Este punto es imprescindible, ya que todo líder debe de hacer una evaluación a conciencia del trabajo realizado. Esta parte es el punto de análisis de los logros y de no logros.

*Animador.* característica que todo líder debe de desarrollar, ya que consiste en el constante animador, incitador, alentador e inspiración de las personas que están bajo su responsabilidad.

#### **b. Características físicas**

La mayoría de las personas cuyas condiciones de trabajo tenemos una autoridad o simplemente trabajamos en pequeños grupo, es necesario un líder y regularmente son físicamente de la siguiente manera:

*De estatura alta.* Este prototipo de líder cuyas características sean físicamente altas esto ya sé esta superando, regularmente los líderes no necesariamente personas altas o por el contrario por ser persona alta no implica ser un líder.

*De complexión robusta.* Este modelo de líder dependiendo de sus características tampoco ya es funcional en nuestra actualidad, personas con esta características no implica ser un líder,

*Tener fuerza física.* Esta característica ya no opera en la actualidad dentro del campo educativo.

Estas características y otras no mencionadas afortunadamente ya no son un requisito para ser asignado a un puesto donde se maneje a un grupo de personas, por los menos en sector educativo.

En los últimos tiempos el papel del líder ha cambiado de manera considerable, ahora el líder es considerado como un coordinador del proceso de cualquier índole, y no un controlador de personas.

## **CARACTERÍSTICAS DEL LIDER**

Cada individuo es único e irrepetible con ciertas características y cualidades propios que lo hace ser diferente a los demás. Lo anterior en su dominación y explotación lo hace ser un verdadero líder positivo o negativo. Sin embargo para un director como líder debe de predominar en él cualidades que la hace ser un líder positivo:

### **En conocimientos(los saberes) :**

- Dominio de una cultura amplia. En otras palabras quiere decir que se conozca un poco de todo.
- Dominio de lo social y político. que el líder debe de estar involucrado e informado de todo lo que acontece en la vida social y político de la comunidad y sus alrededores.
- Dominio de lo cultural y lo educativo. Aspectos que no debe de dejar por desapercibido un buen director, por lo que es necesario el conocimientos de éstos.
- Dominio de lo didáctico. Indudablemente que esta parte es lo mas fuerte dentro de la verdadera función del director, por lo que debe de estar bien empapado y actualizado en este aspecto. Esto con la finalidad de apoyar, orientar y sugerir a los docentes y alumnos de la institución.
- Dominio de lo organizacional. El director debe de tener la capacidad y el dominio del conocimiento de diversas estrategias para la buena y adecuada organización en la institución.
- Dominio de lo jurídico. En este aspecto es vital el conocimiento y dominio adecuado y correcto de todo el marco normativo del sistema educativo.
- Dominio de lo administrativo. Como todo buen administrador debe de conocer y manejar adecuadamente todo lo referente a lo administrativo.

***En habilidades (saber ser y saber estar) actitudes y aptitudes.***

- Sensible a los cambios.
- Capacidad de construir.
- Capacidad de anticipación.
- Capacidad a la convocatoria a la participación.
- Flexibilidad.
- Saber escuchar.
- Persistencia y dedicación.
- Desarrollo de la paciencia y la voluntad.
- Seguridad en sí mismo.
- De razonamiento lógico y analógico.
- Capacidad de organización.
- De creatividad y rigurosidad.
- Saber mirar para ver y actuar.
- Saber y poder delegar.
- Capacidad de crítica y de sostén.
- Dominar el arte de la argumentación.
- Flexibilidad conceptual.

**Habilidades para desarrollar la función directiva eficazmente:**

- o **"Habilidad técnica.** Consiste en delimitar la competencia profesional en el campo específico donde se desarrollara la acción. Es la aptitud para manejar los recursos, es práctica.

- **Habilidad en las relaciones humanas.** Es la concerniente a la aptitud para sentir, interpretar y dirigir grupos. Se refiere más concretamente a la facilidad para tratar personas.
  
- **Habilidad conceptual.** Es la capacidad para pensar y traducir los pensamientos en ideas, para después, aplicarlas en los beneficios de la práctica. Dicho de otra manera, es la habilidad de traducir la teoría educativa y de la organización escolar en acciones prácticas y eficaces para el medio educativo.

### **Capacidades que debe de desarrollar el director escolar:**

#### **1. - Capacidad de comunicación.**

- Capacidad de comprensión lectora. En éste aspecto el director escolar debe de estar a la vanguardia sobre los conocimientos, contenidos e información, para poder desempeñar eficientemente su función en los ámbitos que le compete.
  
- Capacidad de observación. Esta capacidad debe de estar bien desarrollada, ya que este depende de mucho en detectar conflictos, necesidades, etc., de los actores educativos y de la misma institución
  
- Capacidad de escuchar. Esta capacidad debe de emplearse en todo momento, consiste en escuchar de las observaciones, críticas, comentarios, etc., que la comunidad escolar le haga, siempre y cuando éstos deben de tener fundamentos y que hagan crecer a la institución.

## **2. - Capacidad emprendedora.**

- » Tener iniciativa, en todo momento el director debe de mostrar esta capacidad con los compañeros, en todos los ámbitos, porque recordemos que el director es pieza clave y de inspiración para toda la comunidad escolar.
  
- » Reconocer oportunidades. En la vida hay oportunidades en ocasiones se dan por la misma naturaleza y en su mayoría son buscadas, y para esto el director debe de aprovechar y administrar adecuadamente éstas.

## **3.- Capacidad organizadora.**

- Saber disponer el orden para cada cosa.
- Idear estrategias de desarrollo.
- Optimizar recursos, para mejorar el rendimiento.
- Saber tomar decisiones.”

Con ello no se pretende desarrollar capacidades extraordinarias en el director, ajenas a su labor, pero si en cambio se requiere de un mínimo indispensable de ellas, acorde con el nivel de los conceptos y de las personas con quien trabaja. Logrando así que su actuación sea buena y se perfeccionara paulatinamente.(La gestión escolar de la escuela primaria,2002,114)

## **CAPITULO III**

### **TRABAJO EN EQUIPO**

## TRABAJO EN EQUIPO

### **Equipo:**

Se define como un grupo de personas con un fin o propósito común. Conjunto de individuos que se reúnen para llevar a cabo una actividad determinada cuyo beneficio sea común.

El trabajo en equipo es pieza fundamental en una institución educativa, porque se debe de utilizar la metodología participativa.

Entre las ventajas obtenidas con el trabajo en equipo, podemos señalar las siguientes:

- a) Crea en el equipo un ambiente de confianza que motiva a los participantes a intervenir en las discusiones sin temor al ridículo o a la crítica.
- b) Es de gran ayuda para quienes no están acostumbrados a hablar en público ya que se le considera la opinión de cada miembro.
- c) Por medio de la discusión que se lleva a cabo, se llega a corregir posibles errores accidentales o de principios y a depurar las ideas.
- d) Al estar integrados por personas con distintas experiencias laborales, cada uno resulta enriquecedor porque se comparten.

En el trabajo de equipo, cada participante es responsable ante sus compañeros de preparar bien su papel, para contribuir con sus conocimientos y experiencias a que la reunión de equipo cumpla sus objetivos.

Llegar a ella sin conocer los documentos, va en perjuicio de todo el equipo y de todo el grupo durante la ejecución de las actividades.

No se pretende llegar a una unidad de criterio entre todos los miembros del equipo, puede haber tantas opiniones distintas como participantes.

En una sesión de trabajo, en la que se debe evitar caer en la fácil conversación de temas intrascendentes.

El tiempo de duración del trabajo en equipo es variable, y debe de hacerse hincapié en el respeto de la puntualidad.

### **Sugerencias para mejorar la participación en el trabajo de equipo:**

1. Hablar francamente. Decir lo que piensa, con respeto. Lo que se pretende es que todas las ideas deben de ser respetadas y valoradas.
2. Escuchar atentamente lo que dicen los otros. Tratar de comprenderlos aún cuando no se compartan sus opiniones. Intentar entender qué razones les conducen a hacer o decir tal o cual razón.
3. Pedir el uso de la palabra levantando la mano.
4. No interrumpir a la persona cuando están haciendo uso de la palabra.
5. No monopolizar la discusión. Hablar con medida y de cosas que tengan realmente importancia. Si la discusión decae, hacer preguntas que despierten un nuevo interés.
6. No evitar la discusión, ni permanecer callado, apático o indiferente. Si no se comprende algo, preguntar o pedir ejemplos. Expresar dudas y tratar de analizar lo que se entiende de acuerdo con la experiencia.

7. Si no se está de acuerdo en algún punto, decirlo con sencillez, sensatez y buen humor.
8. No dejar las observaciones para más tarde. Indicar que se quiere aclarar algún punto que no este claro o comunicar alguna experiencia.

Dentro de los equipos de trabajos, suelen existir grupos pequeños, los cuales se integran por distintas circunstancias que ocurren dentro del desarrollo del trabajo, esto para mejora el trabajo, para facilitar el trabajo, para participar todos en el trabajo, en fin por distintas razones, pero ahora hablaremos de ese pequeño grupo que siempre existe en las escuelas como mínimo uno, dos o más. Este pequeño grupo influye en las relaciones humanas, esto grupos son más marcados cuando se dan situaciones de choque o roce entre los compañeros de trabajos.

#### **GRUPO:**

Pequeño número de individuo reunidos con la finalidad de formarlos para las relaciones humanas(Enciclopedia de Pedagogía/Psicología, 1997: 327)

Es una formación social organizada, compuesta por un número reducido de individuos relacionados entre sí que cuenta con metas y necesidades comunes. (Habilidades Directivas, 2002: 12.)

A continuación se dan a conocer algunas de las características que deben de tener los individuos para integrar un pequeño grupo:

- Que los individuos tengan actitudes e intereses similares,
- Que exista una interacción frecuente.
- Que exista un líder hábil que pueda resolver conflictos.

- Que se planteen tareas que requieran la actividad de cooperación para su realización.
- Que exista comprensión clara de las metas que persiguen los miembros del equipo.
- Que exista una identificación mediante los valores de cada individuo demuestra al grupo de pertenencia.
- Por afinidad y por simpatía.

#### **A. Características del grupo:**

1. Una finalidad, o un objetivo comun.
2. Una estructura.
3. Una organización dinámica.
4. una cohesión interna.

Todo individuo que pertenece a un grupo juega o desempeña un rol dentro de la misma para poder ser aceptado o seguir permaneciendo. Se entiende por rol, como las distintas funciones o cargos que tiene un individuo en cierta organización que realizar. (Psicología Social:1995:409.)

#### **B. Roles de los miembros de un grupo:**

- *Resolución de problemas;* estos ayudan al agrupo a detectar y seleccionar los problemas y buscar posibles soluciones, regularmente estos roles lo realizan los lideres.
  - El que da las órdenes.
  - El que busca la información.
  - El que coordina.
  - El que orienta.

➤ *De motivación y conservación del grupo*, estos roles promueven la interacción de los miembros y la permanencia en el grupo, estos roles lo realizan por lo general el segundo al mando.

- El que observa.
- El que alienta.
- El seguidor.

➤ *Los satisfactores*, cuya función consiste en la satisfacción de las necesidades básicas del grupo

- El agresor.
- El que aboga por intereses especiales.
- El que busca reconocimiento.
- El dominador.

### **C. Etapas de desarrollo de un equipo**

Dentro de una organización siempre existen etapas de desarrollo que se van dando según las circunstancias, y que la mayoría de las organizaciones o todas las organizaciones se dan estas etapas que son las siguientes:

- A. Aceptación de los miembros del equipo.
- B. Comunicación abierta y análisis del problema.
- C. Compromiso de trabajo y creatividad.
- D. Definición de opciones para realizar la tarea.
- E. Organización y control de la tarea.

Estas etapas se van dando con el tiempo y la estrecha relación entre todos los miembros que conforma la organización, se llame grupo o equipo. Estos factores que también conllevan en la detección de aspectos positivos y negativos que influyen en la integración de un equipo.

#### **D. Obstáculos del trabajo en equipo.**

Es probable que en cualquier escuela o institución, se den obstáculos para el desarrollo armónico del trabajo en equipo. Entre los *obstáculos* a encontrarse son:

- ✓ No tener clara las metas a cumplir.
- ✓ Falta de un buen liderazgo.
- ✓ Conflictos en las relaciones interpersonales.
- ✓ Mala distribución del tiempo.
- ✓ Mala comunicación.
- ✓ La simulación.
- ✓ Falta de responsabilidad de los miembros.

Sin embargo es meritorio reconocer que hay factores que favorecen e impulsan el trabajo colectivo dentro de una organización, estos son definidos con claridad y bajo responsabilidad del líder.

#### **E. Factores que ayudan en el trabajo de equipo.**

- Un liderazgo definido.
- Determinación de metas precisas.
- Compartir tareas
- .Sentido de pertenencia.
- Administración correcta del tiempo.

- Compromiso con todos los miembros del equipo para lograr las tareas.
- Asumir responsabilidades encomendadas.

Cuando el equipo logra encontrar estos últimos factores que ayudan a mejorar el trabajo en equipo, tiende a caracterizarse como un equipo de alto desempeño en donde predominan miembros cuyas características buscan y determinan la visión y tienen en claro su papel dentro del equipo, ayudan a lograr la meta y los propósitos establecidos, además éste equipo se caracteriza por:

- ☺ Ir directo al asunto a tratar; se parte conociendo las causas u origen del problema o necesidad en cuestión.
- ☺ Innovación; desarrolla nuevas estrategias que sean practicas y eficaces.
- ☺ Analiza el problema en cuestión; no se pierde en los detalles, es decir no se desvía del tema.
- ☺ Es de análisis prospectivo; calcula los efectos de las decisiones tomadas.
- ☺ Responsabilidad: cada uno de los miembros cumple al máximo el desarrollo de cada una de las tareas encomendadas.

## **F. personajes de un equipo de trabajo.**

1. El líder, cuya función es indudablemente del director escolar, y como tal debe de actuar en todo momento y circunstancia, ya que el director es el único responsable de lo que sucede dentro de una institución.
2. El incondicional del director, persona que se caracteriza por ser incondicional en todo momento al director en todas las actividades encomendadas, esto porque algo necesita a corto o a largo plazo. La actitud que asume cuando se le dan alguna indicación es aplaudible y que regularmente apoya al director
3. El opositor del líder o renegado ;persona que como su adjetivo lo denomina, es quien se opone en la mayoría de las veces al líder. La mayoría de las veces esta persona busca y lucha por sus intereses, haciendo ver que es interés de todos.
4. El competidor del líder; persona que siempre o casi siempre trata de suplir el lugar del director, en ocasiones buscar tener la razón en la organización de los eventos. A veces da sugerencias acertadas al director, además apoya las situaciones determinadas en beneficio de la mayoría.
5. El distractor del director; persona que se destaca por distraer siempre o casi siempre la atención de los miembros del grupo. Regularmente trata de salirse por la tangente de la situación en cuestión.
6. El integrante cooperativo; persona que siempre cumple con los roles asignados y siempre dispuesto a realizar cabalmente las actividades y comisiones asignadas.
7. El integrante pasivo que asiste a todo; individuo que siempre esta callado, pasivo y regularmente es comodín, cuya finalidad es hacer acto de presencia, evitando tareas y responsabilidades.
8. El integrante pasivo aislado; persona del grupo que regularmente esta disperso dentro del propio grupo, cuyo propósito es no asumir tareas, ni responsabilidades.

**CAPITULO IV**  
**LOS CONFLICTOS**

## LOS CONFLICTOS

Regularmente en la mayoría de las relaciones laborales hay conflictos, especialmente en donde las relaciones o el roce es más estrecho entre los empleados o trabajadores. Sin embargo por circunstancias propias del centro de trabajo la relación de los trabajadores es en la mayoría de las ocasiones

El conflicto es el resultado de dos o más respuestas que se pueden contradecir a la postura de alguien o simplemente es incompatible. También se puede dar esta situación cuando se enfrentan ideas u opiniones vertidas.

Conflicto, desde el punto de vista muy general, este concepto significa: "choque, contraposición de campos de acción o de ideas, en el plano psicopedagógico, se entiende como el estado de la persona sometida a la acción de motivaciones nuevas o incompatibles". (enciclopedia de Pedagogía / Psicología, 1997, 130.).

### La visión del conflicto

El conflicto es evitable, ya que se supone que las organizaciones de un sistema son unidades estables, bien integradas, en donde las políticas a desarrollar rigen sobre la base del consenso. En donde el conflicto no tiene cabida.

Toda organización descansa sobre una autoridad legal, los problemas se deben resolver mediante el ejercicio de la autoridad y el subordinado debe sujetarse a las reglas.

Los organismos que regulan los conflictos no han cumplido con su finalidad.

Al surgir unos problemas, las reacciones que provoca son impropias. Se pretende evadir los problemas. No se reconoce como problema. Se pretende distraer la atención.

Se polemiza el problema e intervienen percepciones, sentimientos y conductas. Dificultando la comunicación afectiva y efectiva entre los miembros.

## **I. TIPOS DE CONFLICTOS**

Para clasificar o tipificar los conflictos es variable según desde el punto de vista de quien quiera definir, ubicar al conflicto encontramos las siguientes:

### **a) Conflicto individual o intrapersonal,**

Este tipo se desarrolla dentro del individuo. Se da cuando la persona sufre o tiene una serie de frustraciones durante el desarrollo de su vida o en el transcurso para alcanzar una meta. Características de quien sufre este tipo de conflicto:

- ✓ Falta de compromiso, apatía e irresponsabilidad ante cierta actividad.
- ✓ Complejo de inferioridad ante ciertas circunstancias y personas.
- ✓ Subestima su persona cuando se enfrenta a cierta actividad.
- ✓ No acepta estar en conflicto.

### **b) Conflicto externo o interpersonal.**

Esto suele darse entre dos o más personal, en donde los involucrados pueden inmiscuir a otras personas, esto con la finalidad de hacer más grande el conflicto.

Algunas características de este conflicto son:

- ✓ Crítica destructiva hacia otros individuos.
- ✓ Lucha por el poder.
- ✓ Complejo de superioridad ante otras personas, etc.

### **c) Conflicto intragrupal.**

Este tipo de conflicto se da cuando entre los miembros de un grupo existe choque de ideas. Esto sucede cuando no hay un liderazgo definido y en ocasiones cuando en el mismo grupo hay más de un líder.

**d) Conflicto intergrupual.**

Se manifiesta cuando dos grupos o más hay un marcado choque de ideas o tensión entre los del mismo grupo involucrándose el resto del grupo. Marcando la inestabilidad del grupo para el trabajo, acuerdos, etc.

**e) Conflicto organizacional.**

Como su nombre lo indica, se da por rivalidades entre las diferentes áreas de una organización. (secciones, áreas, subdirecciones, etc.)

**f) Conflictos sociales.**

En los últimos tiempos este tipo de conflicto se ha agudizado en mucho, ya que los conflictos sociales nos afectan a todos directa o indirectamente y, la mayoría por no decir que todos somos víctimas de éste fenómeno, ya que entran en juego todos los tipos de conflictos antes vistos.

## **II CAUSAS DE LOS CONFLICTOS**

Todo tipo de conflicto tiene un origen, un por que o una intención, para algunos son validos, para otros no lo son. Sin embargo esto está presente y las causas son las siguientes:

- ☛ Por el manejo de conceptos y lenguajes diferentes.
- ☛ Por una inadecuada o falta de comunicación entre las partes.
- ☛ Por motivos de preparación académica.
- ☛ Por cuestiones raciales o étnicas.
- ☛ Por situaciones religiosas.
- ☛ Por su condición civil.
- ☛ Por conveniencia, interés o antipatía.
- ☛ Por frustración.
- ☛ Por egoísmo.
- ☛ Por falta de valores.

Entre otras causas ya que esto depende de las circunstancias, personas, ocupación y de género.

### **A. Etapas de un conflicto**

1. Conflicto latente. Las condiciones del conflicto existen pero no se ha detectado abiertamente.
2. Conflicto detectado. El conflicto es reconocido y aceptado por los involucrados, sin embargo los demás aún no lo perciben.
3. Conflicto manifiesto. El comportamiento de los participantes denota abiertamente la existencia del conflicto.

4. Término del conflicto. Este puede ser real o aparente. En caso de la terminación real del conflicto, éste se resolverá bajo los acuerdos tomados, terminando el problema. En caso de que sólo aparentemente el conflicto se haya terminado, éste puede llevar a nuevos conflictos, similares o más graves que el precedente

#### **B. Procedimiento para solucionar un conflicto.**

- a) Conocer bien el problema, con lo que respecta a las causas y la forma en que esta influyendo en el buen funcionamiento de la institución.
- b) Estudiar la solución al problema, en caso necesario recurrir a un especialista para analizar la situación.
- c) Evitar calificar lo que esta bien o mal. No establecer inocentes y responsables, sino buscar la corresponsabilidad.
- d) Recordar lo que se va a modificar es el futuro, porque no se puede cambiar el pasado.
- e) Confrontar a los participantes, en el dado caso que se requiera, esto para resolver el problema. Esta confrontación solo deben participar los involucrados y en privado, y que mejor en un lugar neutral.
- f) Actuar como mediador en el conflicto. Esto quiere decir, plantear que se ha de resolver, defendiendo la posición de la dirección y de la institución. Es importante que las partes en conflicto son quienes deciden como resolverlo.
- g) Ser siempre imparcial con los actores en conflicto.
- h) Escuchar y analizar la confrontación, evitar dar consejos y sugerencias, no dar ideas para la solución, ni opinar, aunque los participantes lo soliciten.
- i) Definida la solución al problema por los actores en conflicto, puntualizar el compromiso adquirido en mutuo acuerdo.
- j) Dar seguimiento para verificar la culminación del conflicto. Es decir que quede constancia de lo sucedido y tenerlos en observación los del conflicto.

La mejor manera de solucionar un conflicto, es la negociación. Las soluciones tienen que pasar por el consenso mutuo, buscando siempre una forma aceptable y razonable para que ambas partes queden satisfechas.

### III. CONSECUENCIAS DE LOS CONFLICTOS

Al tener o enfrentarse a un conflicto de cualquier tipo las consecuencias que trae consigo son en la mayoría de las ocasiones desalentadoras. Como los que a continuación se señalan:

- ☹ Resentimiento entre los involucrados.
- ☹ Desprestigio
- ☹ Difamación entre los miembros
- ☹ Desconfianza entre compañeros.
- ☹ Separación o divisionismo de personas o grupo.
- ☹ Falta de respeto.
- ☹ Egoísmo.
- ☹ Ambiente tenso.
- ☹ Inseguridad entre compañeros.
- ☹ Apatía para convivir.

Además, un desgaste emocional, corporal y psicológico dañando así, la autoestima del individuo en cuestión.

## **CAPITULO V**

### **FRASES CÉLEBRES Y PENSAMIENTOS**

### **Frases célebres**

**"Nosotros tenemos que ser el cambio que queremos ver en el mundo"**  
Mathama Gandhi

**"Todos somos ignorantes, pero no todos ignoramos las mismas cosas"**  
Albert Einstein

**"Ser maestro es seguir creciendo"**  
Pablo Latapí

**"La autoridad moral es la principal cualidad del educador".**  
Emile Durkheim.

**"La tarea prioritaria de la enseñanza reside en el aprendizaje de la comunicación  
en grupo".**  
Bruno Hongre

**"El dictador bloquea el proceso lingüístico e intelectual"**  
Giorgio Bini

**"No puede haber relación educativa entre los maestro y los alumnos si no hay  
dialogo e intercambio entre los propios maestros".**  
Christian Vogt

**"El exceso de cultura sin amor provoca un desequilibrio total"**  
Antoni Tapies.

**"Los valores morales se pierden sepultados por los económicos"**

**José Luis Aranguren**

**"La mejor manera para hacer que la gente hable bien de ti es hacerlo bien"**

**Francois Marie, Voltaire.**

**"El progreso en su sentido mas genuino, es sólo posible cuando existe un extra  
en la creatividad".**

**E. Raudsepp.**

**"Yo solo sé, que no se nada"**

**Sócrates**

**"El éxito no se logra haciendo algo correcto una vez, sino haciendo las cosas  
bien con regularidad. Los hábitos son la clave de todos los éxitos"**

**Hal Urban**

**"Entre más esfuerzos hagas y mayores contrariedades enfrentes, más delicioso  
encontrarás el sabor del triunfo"**

**Anónimo.**

**"Para mí la educación significa formar creadores, aun cuando las creaciones de  
una persona sean limitadas en comparación con las de otra. Pero hay que ser  
innovadores, inventores, no conformistas"**

**Jean Piaget**

## **PENSAMIENTOS**

### **PROGRAMA DE VIDA**

Humildemente me esforzaré,  
en amar  
en decir la verdad,  
en ser honrado y puro,  
en no poseer nada  
que no sea necesario  
en ganarme la vida en el trabajo,  
en vigilar lo que como y bebo,  
en no tener jamás miedo,  
en respetar las creencias  
de los demás,  
en buscar siempre lo mejor  
para los demás,  
en ser hermano  
para mis hermanos

**Mahatma Gandhi**

## **PARÁBOLA DE LA EDUCACIÓN**

Iba un hombre caminando por el desierto  
cuando oyó una voz que le dijo:  
levanta unos guijarros,  
mételos a tu bolsillo y mañana te sentirás  
a la vez triste y contento.

Aquel hombre obedeció. Se inclinó.  
Recogió un puñado de guijarros y se los metió en el bolsillo.

A la mañana siguiente, vió que los guijarros se habían convertido  
en diamantes, rubíes y esmeraldas.

Y se sintió feliz y triste.

Feliz, por haber recogido los guijarros,  
triste, por no haber recogido más.

Lo mismo ocurre con la educación.

**Willian Cunningham**

## ¿DE QUIEN ES ESTE TRABAJO?

Esta es la historia de cuatro personas llamadas todo mundo, alguien cualquiera y nadie.

Se le asignó un trabajo importante a todo mundo, quien estaba seguro de que alguien lo haría.

Cualquiera podía hacerlo; pero nadie lo hizo, siendo este trabajo de todo mundo.

Todo mundo pensó que cualquiera lo podía hacer: pero nadie se dio cuenta de que todo mundo no lo haría.

La historia termino en que todo mundo culpó a alguien cuando nadie hizo lo que cualquiera pudo hacer.

**Anónimo.**

## **NO DESISTAS!**

Cuando vayan mal las cosas  
como a veces suelen ir, cuando ofrezcas tu camino  
solo cuestas que subir,  
cuando tengas poco haber  
pero mucho que pagar,  
y precise sonreír  
aun teniendo que llorar,  
cuando ya el dolor te agobie  
y no puedas ya sufrir,  
descansar a caso debas  
pero nunca desistir.

Tras la sombra de la duda  
ya planteadas ya sombrías,  
puede bien surgir el triunfo  
no el fracaso que temías.

Y no es dable de tu ignorancia  
figurarse cuan cercano  
puede estar el bien que anhelas  
y que juzgas tan lejano.

Lucha pues... por más en  
la batalla tengas que sufrir.

Cuando todo este peor  
Más debemos insistir.

**Rudyard Kipling**

## **EL ÉXITO COMIENZA CON LA VOLUNTAD.**

Si piensas que estás vencido, lo estás;  
si piensas que no te atreves, no lo harás;  
si piensas que te gustaría ganar,  
pero que no puedes, no lo lograrás;  
si piensas que perderás, ya has perdido;  
porque en el mundo encontrarás que el  
éxito comienza con la voluntad del hombre.

Todo esta en el estado mental;  
porque muchas carreras se han perdido  
antes de haberse corrido;  
y muchos cobardes han fracasado  
antes de haber su trabajo empezado.

Piensa en grande y tus hechos crecerán;  
piensa en pequeño y quedarás atrás;  
piensa que puedes y podrás;  
todo esta en el estado mental.

Si piensas que estás aventajado, lo estas;  
tienes que pensar bien para elevarte

Tienes que estar seguro de ti mismo  
antes de intentar de ganar un premio;  
la batalla de la vida no siempre la gana  
el hombre más fuerte o el más lijero;  
porque tarde o temprano, el hombre que gana,  
es aquel que cree poder hacerlo.

**Doctor Bernard**

## **NO PIERDAS EL TIEMPO...**

No pierdas el tiempo para aprender las "mañas de oficio", mejor aprende el oficio.  
Recuerda que el 80% del éxito en cualquier trabajo se basa en tu habilidad para tratar con las personas

Nunca te rindas en lo que realmente quieres hacer, la persona con grandes sueños es más poderosa que quien tiene todos los hechos.

Recuerda que éxito de "la noche a la mañana" generalmente toma quince años.

¿Quieres saber?  
Estudia.

¿Quieres saber más?  
Búscate un buen maestro.

¿Quieres saber más todavía?  
Enseña a los demás lo que tus has aprendido.

**Anónimo.**

## **SI QUEREMOS TENER ÉXITO COMO DIRIGENTES**

No te desanimes al encontrar obstáculos.  
Si vas a desanimarte al primer indicio  
de oposición o adversidad,  
no llegarás muy lejos en el camino del éxito.

Presta poca atención a los que quieran obligarte  
a que te ocupes de sus caprichos y antojos.

Debemos de tener fe en nuestros propios esfuerzos  
y en nuestro animo para preservar en mi perseverancia.

No te preocupes si eres un individuo con reducido  
O un amplio talento;  
preocúpate por dar lo mejor que tengas,  
sin importar lo reducido o vasto que sea.

**John Mackie**

## EN PAZ

Muy cerca de mi ocaso yo te bendigo, vida,  
porque nunca me diste esperanza fallida,  
ni trabajos injustos, ni pena inmerecida.

Porque veo al final de mi rudo camino  
que yo fui el arquitecto de mi propio destino  
que si extraje la miel o la hiel de las cosas,  
fue porque en ellas puse hiel o mieles sabrosas.  
Cuando planté rosales, coseché siempre rosas.

...Cierto, a mi lozanías va a seguir el invierno;  
¡más tu no me dijiste que mayo fuese eterno!  
Hallé sin duda largas noches de mis penas;  
Más no me prometiste tú sólo noches buenas,  
Y en cambio tuve algunas santamente serenas...

Amé, fui amado, el sol acaricio mi faz.  
¡vida, nada me debes! ¡vida, estamos en paz!

Amado Nervo

**SI NO TIENES, NO PUEDES DAR.**

**MAESTRO:**

Si estás deprimido, no puedes dar alegría,

Si eres débil, no puedes dar fuerza.

Si eres inflexible, tu rigidez te perderá.

Si eres pesimista, no puedes dar esperanza.

Si eres enojan, no puedes dar paz u armonía.

Si te falta vida, no puedes dar vitalidad.

Si careces de comprensión, no entenderás a nadie.

Si te falta energía, no puedes dar ánimo.

Si eres ignorante, nadie aprenderá de ti.

Si no amas, no puedes dar amor.

Si no te respetas, naden te respetará,

Si careces de fe, los que te rodean siempre dudarán.

**Helen Hernández.**

## **JAMÁS SERÁS MAESTRO**

- Jamás serás maestro si tu escuela tiene más parentesco con una oficina que con un hogar.
- Si tus ojos son dos látigos permanentemente dispuestos para el castigo visual, si tus nervios explotan mil veces al día.
- Si tus frases, en vez de caricias, son púas que arañan, si necesitas un arsenal de gritos para tus combates diarios.
- Si los niños llegan recelosos a tu escuela, como llegan los enfermos al hospital. Y si te aceptan no como un alimento grato, sino como una medicina obligatoria.
- Si tu escuela se abre cinco minutos antes de empezar las clases y se cierran cinco minutos después de la hora reglamentaria. Y si al abrirse parece que bostezaras y al cerrarse que sonrieras.
- Si no comprendes que los niños deben jugar en razón inversa a sus edades. Y si los niños se aburren en tu compañía.
- Si tu escuela no es el imán infantil más poderoso de la localidad donde actúas. Y si los niños no te concibiesen como un hombre extraordinariamente superior.
- Si tu escuela, además de un cuerpo, no tiene alma. Y si únicamente es un taller mecánico del alfabeto. Si al hablar no encantas a los niños dejándolos como hipnotizados. Y si no sabes hacerte escuchar hasta con los ojos.
- Si no comprendes que el alma de cada niño es un libro en blanco en el que están escribiendo para toda la vida. Y si, en vez de escribir en ese libro himnos triunfales, te contentas con llenarlos de ramplonerías y mediocridades.
- Si obtienes licencias sin necesitarlas. Y si trabajas cuando te fiscalizan y cuando se acercan los exámenes.
- Si el patio de tu escuela es tan fúnebre como el patio de una cárcel. Y si los recreos, en vez de ser una fiesta para el cuerpo y el espíritu, son lugares donde se sufre frío en invierno, sol en primavera y soledad espiritual en todas las épocas del año.

**Anónimo.**

## EXCELENCIA EN LA EDUCACION

Instructor es aquel que solamente proporciona información.

Maestro es aquel que forja la inteligencia y la voluntad, que hace que surja la obra maestra que existe en cada uno de sus alumnos.

El instructor enseña una técnica y da una instrucción precisa.

El maestro no se limita a enseñar lo que el otro no sabe, sino que hace que surja en el otro lo que debe llegar a ser.

Maestro es el que siembre ambiciones superiores, éticas y progresistas.

Maestro es el que forja voluntades de triunfadores y optimismo de lograr la cumbre a pesar de las adversidades.

Maestro es quien ha encontrado en la enseñanza su autentica vocación y goza con la realización de cada uno de sus alumnos.

Maestro es quien enseña con su ejemplo, señalando la ruta a seguir para lograr la plena realización.

Maestro es aquel que da sentido positivo y aprendizajes a todas las adversidades.

Maestro es aquel que, en cada clase que imparte, se emplea a fonda y es la mejor que ha dado en su vida.

Maestro es aquel que, en cada jornada de trabajo, lanza el corazón y enseña con tal pasión como no lo ha hecho nunca.

Maestro es aquel que conjuga la realidad del presente con el sueño de lograr un mundo superior en el futuro.

Maestro es aquel que hace soñar a sus alumnos en hacer posible lo imposible.

Maestro es el inconforme de su tiempo que siembra ideales para luchar por la justicia, la generosidad y el amor.

Si se le teme es simplemente instructor, si se le ama es un autentico maestro.

Maestro es aquel idealista que se ha ofrecido para ser ayudante de Dios en su creación.

**Miguel Angel Cornejo y Rosado.**

## EL SER EXCELENTE

Ser excelente es hacer las cosas, no buscar razones para demostrar que no se pueden hacer.

Ser excelente es comprender que la vida no es algo que se nos da hecho, sino que tenemos que producir oportunidades para alcanzar el éxito.

Ser excelente es comprender que con una férrea disciplina es factible forjar un carácter de triunfador.

Ser excelente es trazarse un plan y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias.

Ser excelente es saber decir que me equivoque, y proponerse no cometer el mismo error.

Ser excelente es reclamarse a sí mismo el desarrollo pleno de nuestras potencialidades buscando incansablemente la realización.

Ser excelente es entender que a trabes del privilegio diario de nuestro trabajo podemos alcanzar la realización.

Ser excelente es crear algo: un sistema, un puesto, una empresa, un hogar y una vida.

Ser excelente ejercer nuestra libertad y ser responsable de cada una de nuestras acciones.

Ser excelente es sentirse ofendido y lanzarse a la acción en contra de la pobreza, la calumnia y la injusticia.

Ser excelente es levantar los ojos de la tierra, elevar el espíritu y soñar con lograr lo imposible.

Ser excelente es trascender nuestro tiempo lejano a las futuras generaciones un mundo mejor.

**Miguel Angel Cornejo y Rosado.**

## EL VERDADERO LIDER ES UN SERVIDOR

"¡Que se presente el líder de la calidad!"

No el presidente, no la más alta autoridad,  
O la persona con título más distinguido.

El que sea capaz de desempeñar su función  
Como modelo para otros.

No la persona que tenga el ingreso mas alto del grupo,  
Sino el que esté dispuesto a asumir riesgos.

No el que tenga el auto mas caro, o la casa mayor,  
Si no el que esté dispuesto a atender las necesidades de los demás  
en la misma manera que las necesidades propias.

No la persona que se muestre a sí misma como modelo,  
Pero sí, aquella que promueva a los demás.

No el jefe que controla, pero si el que incentiva,  
No el que quita valor,  
Pero sí el creador de valor para el grupo con el que colabora.

No el hablador, pero sí, el que sabe escuchar.

C. William.

## BIBLIOGRAFÍA

- Capinte, **Habilidades Directivas**.. México. 2001
- Barcelona, Ediciones, Trébol **Enciclopedia de Pedagogía / Psicología** 1997,817.
- Enlace. **Orientación familiar para maestro**.. módulos: 4,6, 10, UNICEF. México, 2000.
- Haro, Luis Leeb. **Psicología de las Relaciones Humanas**. Porrúa, México, 1993.
- Salazar, José Miguel. et. at. **Psicología Social**. Trillas, México, 1998.
- Rodríguez, Aroldo. **Psicología Social**., Trillas, México, 1995.
- Rogers, Colín. Kutnick, Peter. **Psicología Social en la Escuela Primaria**. Paídos, España, 1992.