

Etapas evolutivas en el desarrollo de una escuela

Por supuesto, se trata de una escuela que funciona, no se estanca y progresa, más o menos, día a día. Si la escuela va mal, el clima de anarquía, incomunicación, tiranteces e ineffectividad es lo que priva. Aquí elegimos la otra hipótesis: una escuela que funciona y tiene un cierto entusiasmo de progreso. Pues eso: suele decirse que, en una escuela que funciona, se dan sucesivamente cinco etapas: «creación / dirección / delegación / coordinación / círculos de calidad». Es algo así como un ciclo vital que lleva todas esas fases, aunque no aparezcan claros los límites y pueda decirse con exactitud dónde una fase comienza y otra termina. Tomándolas con flexibilidad, pueden ilustrar el proceso de una escuela viva, en la que sus componentes —dirección, profesor, alumnos, padres— entran en una acción que no se detiene y que cada día adquiere nuevas formas de productividad en el aprendizaje y en las interacciones personales. Por otra parte, hay que recordar que son etapas evolutivas que obedecen a un proceso natural de desarrollo y que son aplicables también a otros grupos humanos: la pareja, la familia, un equipo de trabajo, una institución, etc.





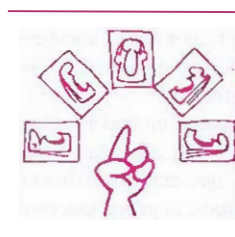
Etapa 1: «CREATIVIDAD»

Suele darse esta etapa, al principio, cuando nacen las cosas; sobre todo, cuando surge una escuela nueva o, cuando ya constituida, la gente se preocupa por hacer cosas que valgan la pena en los dos grandes ejes del desarrollo de una empresa educativa: por una parte, el eje de la «tarea», el producto, los objetivos, el trabajo, la organización que todo eso lleva consigo; por otra parte, el eje de la «satisfacción», la relación personal, el que la gente se sienta bien y se comunique entre sí. Para que funcionen esos dos ejes, a cada uno, al grupo entero se le ocurren ideas, aunque a veces resulten dispares; pero todo el mundo, más o menos, vive esa fase inicial de estar en todo, echar una mano siempre que se necesite, etc. En definitiva, estrenan escuela, el «estilo es creativo»; el «ambiente informal» y, naturalmente, con el tiempo, puede surgir una «crisis».



Etapa 2: «DIRECCION»

La «crisis» de la anterior etapa creativa está en que se consumen muchas energías, mucha gente coincide en el mismo trabajo, la creatividad libre lleva consigo un exceso de ideas a veces incontroladas, no medidas y, por otra parte, muchas cosas que parecen de rutina, pero son necesarias, quedan por hacer. Se impone y necesita una fase de «dirección», donde el «estilo es organizativo», el «ambiente es más de control» y, por supuesto, pasado el tiempo, surge también una especie de «crisis», añorando unos tiempos primeros donde las ideas volaban más sueltas y cada uno se sentía más a sus anchas. La tendencia regresiva volver a lo de antes— se impone en algunos; pero normalmente la salida es hacia delante y viene la nueva fase.



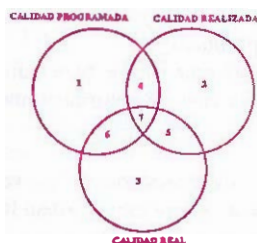
Etapa 3: «DELEGACION»

Las tareas se reparten: ya no es aquello de la primera fase, donde todos estaban en todo creativamente, ni tampoco la fase segunda, donde la dirección llegaba hasta los más mínimos detalles. No, ahora, en la fase de «delegación», se reparten parcelas de responsabilidad. Con ello logran sintetizarse las dos fases anteriores: por una parte, se devuelve a todos la posibilidad primera de volver a crear en su nuevo campo delegado; por otra, se mantiene la segunda dinámica de dirección, ya que delegación no se puede confundir con independencia sino que participa con la función general directiva. Hay, pues, un «estilo delegativo», un «ambiente participativo» y, seguramente, el riesgo de una «crisis».



Etapa 4: «COORDINACION»

La crisis surge cuando las zonas o personas delegadas pueden tener diferentes tipos de creatividad, intensidad de acción o incluso protección especial por parte de dirección, por coincidir mejor con su estilo o criterios generales. Entonces emerge una cierta inestabilidad y la gente formula algo así como capillitas de acción particular que no tienen mucho en cuenta la organización general de la escuela. Se impone, por tanto, como necesidad el «estilo de coordinación», donde se trata, sin romper la singularidad de cada delegación, la acción diversa de que cada una contribuya más a un fin común de toda la escuela, dentro de la diversidad necesaria. Se da entonces «un ambiente heterogéneo grupal», lo cual es un riesgo, pero es también la mejor señal de vitalidad que no puede volverse atrás, aunque surjan las esperadas crisis.



Etapa 5: «CIRCULOS DE CALIDAD»

Es uno de los últimos intentos del desarrollo para una comunidad educativa: la escuela es una totalidad, un sistema dividido en varios subsistemas con vida, en parte propia y, en parte, común, conexiones con el gran sistema general; algo así como las partes vitales del cuerpo humano. En los «círculos de calidad» se da la fase primera de creatividad, la dirección, la delegación, la coordinación, pero a nivel de pequeñas células. Son a la vez imagen del gran sistema general y, al mismo tiempo, un conjunto de núcleos vivificadores de la totalidad. Es una salida hacia delante y un modo activo que perpetúa la dinámica general. Es un grupo vital de profesores, por ejemplo, o de alumnos, que se proponen sus objetivos, actividades, metodologías, recursos para conseguirlos y se trazan su propia autoevaluación, contando naturalmente con la dinámica general del centro en cada uno de estos apartados. Es una especie de «círculo esforzado por la calidad» de su acción.

¿En qué etapa evolutiva se halla tu escuela?

He aquí una actividad lúdica para una reunión de profesores. A partir de esta actividad, podrán analizar mejor cuál de los 5 ambientes reseñados es el que priva en este momento; pero ha de tenerse en cuenta que no siempre los cinco ambientes están así de definidos ni tampoco es posible que toda la escuela viva cada uno de ellos en el mismo nivel. Cada vez más, la realidad demuestra que las variantes dentro de un mismo grupo total pueden ser notables, especialmente si la coordinación general no es todo lo buena y efectiva que cabía esperar.

Juego: «5 etapas en el desarrollo de la escuela»

1. Son necesarias 15 personas para hacer una representación escénica.

2. Se dividen en 5 grupos de 3 personas cada grupo.

3. A cada subgrupo de 3 personas se le entrega un mensaje - escrito - secreto, en el que se le dan instrucciones de cómo debe actuar. No debe salirse del papel asignado.

4. Para cada subgrupo de 3 personas se necesita: un signo más (+), un signo menos (—), un signo de interrogación (?). Estos signos pueden pintarse o recortarse en cartón, usando cartones de cinco colores: cada subgrupo, con su color correspondiente; de tal manera que el subgrupo 1, por ejemplo, tenga los tres signos en rojo; el subgrupo 2, en azul; el 3, en amarillo, etc... y se pueda distinguir a cada subgrupo por los colores usados. Quizá sea bueno el que estos cartones estén ya preparados de antemano, para no perder tiempo y no implicar al grupo con otras cosas.

5. Cada subgrupo de 3 se coloca sus signos del color que les toca al subgrupo. Mejor es hacerlo sobre la frente, que se note bien; pero pueden también llevarse colgados del cuello o sobre la ropa. Lo importante es que se vean bien y no se caigan mientras actúan.

6. A cada subgrupo, en secreto, se le entrega el siguiente mensaje:



Subgrupo 1: «CREATIVIDAD»

Tenéis que hablar, durante 3 minutos, de que habéis fundado una empresa de lo que queráis; pero que sea una empresa que dé juego. En todo caso, hablad con el Conductor del Curso para comprobar que la empresa es válida para este juego concreto.

La voz cantante la lleva siempre el que tiene la interrogación (?). Da algunas señales de su magnífica empresa, describiendo la fase en que están y lo bien que les va, siguiendo este guión, que debe proporcionar una charla que no pase de 3 minutos.

FASE: ¡Estamos en la fase de «creatividad»! ¡Todo nos va estupendamente!

AMBIENTE: El ambiente que respiramos entre todos los de la empresa es muy cordial... ¿Verdad que es así?... No nos importa demasiado el salario... porque sabemos que, si trabajamos bien, todos iremos mejor... ¡Ganaremos dinero!... ¿No creéis lo mismo? (Los dos que tienen tanto el signo + como el —, por supuesto corroboran lo que se va afirmando y dan detalles de lo que se afirma por el de la (?)) y se entusiasman con esta fase de creatividad que les toca vivir)... El producto que sacamos es maravilloso...

CRISIS: (El que dirige la conversación (?), entra en crisis y dice): «Sin embargo, llevamos ya 6 meses y ha aparecido la primera crisis: como todos están en todo, a veces nadie está en nada... Por otra parte, hay algunos que se matan vivos por trabajar y, otros, que no pegan golpe... Además este ambiente tan familiar es bueno para comunicarse; pero, al final, las cosas no salen... Y, cuando hay problemas, nadie se hace responsable del todo...»

(—)... Ya dije yo que esto no salía... Es mejor volver a que cada uno trabaje en su negocio particular y no se meta en líos de empresa... Es mejor volver atrás, a lo de antes y dejarse de líos... Cada uno a lo suyo y ya está... (frases en este estilo retrógrado).

(+)... Bueno, yo creo que no. Lo importante es arreglar las cosas y seguir adelante... No podemos volver atrás cuando cada uno tenía su negocio pequeño, particular, individual. En un momento inicial, pensamos que hacer una empresa era algo bueno... Esto tiene que tener solución, como otras empresas la tuvieron... Tú (a ?) ¿qué dices?

(?)... Yo lo que digo es que ya llevo bastante tiempo siendo el máximo responsable y me gustaría que alguien me proporcione un relevo...

SOLUCION: ... (el siguiente grupo...)



Subgrupo 2: «DIRECCION»

Tenéis que hablar, durante 3 minutos, entre vosotros tres del siguiente Tema:

—El Subgrupo 1 fundó una empresa de no sabemos qué (¡estad atentos a su diálogo, cuando actúen, porque allí lo descubrirán!)

—Esta empresa entró en crisis porque estaba en una fase de «creatividad», donde todo el mundo lo pasaba muy bien, pero nadie respondía de nada; donde todo el mundo tenía excelentes ideas, pero no se podían medir bien los resultados del producto...

—El nuevo equipo, que sois el subgrupo 2, va a salvar la empresa!... Para ello, atended bien a lo que tenéis que hacer:

a) FASE: «DIRECCION»

Así como el grupo anterior estaba en fase «creatividad», vosotros pensáis que lo que precisamente le falta a esta empresa es... «¡DIRECCION!». Y, por tanto, vuestra conversación entre los tres, va por ahí: ¡lo que hace falta es dirigir!

—Todos podéis actuar en la conversación; pero, el que lleva la voz cantante, es el que tiene el signo (?), que actúa de director.

(?) «Lo que le faltaba al grupo anterior que llevaba esta misma Empresa, es Dirección. Está bien la creatividad; pero, al final, lo que se impone es recoger las ideas buenas, desechar las malas y que alguien tome las decisiones... ¿No os parece?... ¿Qué decís?... (Por supuesto, los otros dos (+) y (—) asientan y abundáis en detalles que confirmen esta opinión)... (Recordad que el tiempo total de actuación es de 3 minutos).»

b) AMBIENTE

Toda nuestra empresa tiene que moverse en un «ambiente» bien concreto:

- más estructura: que cada uno sepa su puesto y qué tiene que hacer en él
- más técnicas de trabajo: es necesario perfeccionar el producto
- más autoridad: que sepan bien quién manda, aunque sin caer en autoritarismos

c) CRISIS:

«Sin embargo —sigue diciendo el (?)— veo que no todo es fácil. Según me informan los antiguos de la empresa, antes se vivía mejor; la gente se conocía más... todo el mundo se ayudaba y echaba una mano... Ahora la gente se queja del control, hace lo que tiene que hacer... pero apenas surge una idea nueva...»

(—) Yo creo que lo mejor es volver a lo antiguo, al momento aquel tan sublime de la fantástica «creatividad»... aquella primera ilusión se ha perdido...

(+) No. Yo pienso que esto hay que arreglarlo de otra forma: dependemos demasiado de la decisión de este director. Antes, con

la pura creatividad y el buen entenderse de todos, se pasaba muy bien, pero se perdía mucho tiempo y había un gran descontrol... ¿Cómo combinar el momento creativo con la dirección?... A ver, tú que entiendes...

(?) Esa es mi CRISIS y mi gran interrogante: ¿cómo hacerlo?... Soy consciente de que levanté la empresa, que vivía un gran momento de creatividad, alegría, entusiasmo y buenas formas; pero le faltaba orden, disciplina, objetivos, control... Yo se lo he dado... Hemos triplicado la producción y beneficios... pero a la gente algo le pasa... A ver si el nuevo equipo n.º 3 trae una buena solución...



Subgrupo 3: «DELEGACION»

Tenéis que *hablar*, durante 3 minutos, entre los 3 del subgrupo sobre el tema siguiente:

—El *Subgrupo 1* fundó una empresa. La dirigió muy bien durante su fase «creativa», en la que todos estaban entusiasmados. Pero tuvo una crisis: todos se llevaban muy bien, pero se perdía mucho tiempo, nadie sabía bien qué era lo que tenía que hacer...

—Ante esa crisis, el *Subgrupo 2* se encargó de la misma empresa y comenzó una nueva fase: «Dirección». Comenzó a establecer objetivos, recursos, control, técnicas... y el producto mejoró muchísimo... Pero también le vino una crisis: la gente, al verse tan organizada, tan en su puesto, tan dirigida... dejó de ser creativa... y empezó a dividirse: unos creían que era mejor volver a la fase anterior, tan bonita, de «creatividad»... y otros pensaban que era mejor seguir adelante y mejorar la «dirección»... En ese momento, llegáis vosotros, el *Subgrupo 3*, que os vais a encargar de la empresa...

a) FASE 3: «DELEGACION»

Vosotros creéis que lo importante es no perder ninguna de las dos fases anteriores: la gente tiene que seguir siendo «creativa»; pero, al mismo tiempo, hace falta «dirección»... ¿Cómo hacerlo?... ¡Llega la fase de DELEGACION!... ¡Hay que delegar!... Y así lo vais a hablar entre vosotros... (Llevará la voz cantante el que tiene el signo (?), pero los dos restantes defendéis lo mismo, ampliando detalles... a no ser que se os escriba aquí alguna acción específica procedida de vuestro signo particular).

b) AMBIENTE

(?) Hay que crear un nuevo ambiente... ¿No os parece?... Un ambiente de expansión del poder... que no esté concentrado en una sola persona...

Que cada cual se haga responsable de parcelas distintas... siguiendo desde luego unas directrices y objetivos comunes... Pero que cada uno sea responsable de lo suyo: más libertad de acción y menos dependencia de la dirección general en muchas cosas que ya cada uno debe resolver... a su propio estilo y manera... Así habría más «creatividad», como cuando comenzó la empresa... y también no se perdería la «dirección»... que también es necesaria... ¿No os parece también a vosotros?... (Los otros dos están también en esa línea de delegación y comentan las ventajas que eso puede tener...)

c) CRISIS

(?) Sin embargo, yo que llevo ya dos años en esto, veo que han surgido graves inconvenientes. La gente ha vuelto a ser las dos cosas que añorábamos y vimos en las dos primeras fases de la dinámica historia de esta empresa: la gente, al tomar la delegación, ha vuelto a ser «creativa», tiene más iniciativas en su campo; y, al mismo tiempo, no se ha perdido la «dirección», ya que la gente es responsable y dirige también en el campo que le corresponde...

(?) Pero tengo un gran problema, como director de esta empresa, que quisiera consultar con vosotros: se han formado «capillitas», pequeños grupos... Cada persona, en quien he confiado y con quien he repartido autoridad y poder, comienza a hacer su propio campo... comienza a ser independiente...

(—) Hay que volver atrás... Tienes que dirigir más y no confiar tanto las cosas y tan totalmente a los demás... Cada uno, después, toma el mando de su sector y allí no hay quien entre... Se forman grupos pequeños, independientes... ¡Aquí lo que hace falta es volver a lo de siempre: una dirección de verdad... alguien que mande de veras!...

(+) No. Yo creo que lo que hace falta es otra cosa: cómo combinar la fase esta que estamos viviendo de «delegación» con la anterior de «dirección» y la primera de nuestros fundadores, donde lo importante era la «creatividad»... Y pienso que esto tiene que tener alguna solución... pero no perdamos el terreno conquistado... ¡Hay que ir hacia delante!

(?) Está muy bien; pero esto me pilla un poco cansado... A ver lo que dice el equipo siguiente... que seguramente traerá muy buenas ideas...



Subgrupo 4: «COORDINACION»

Tenéis que *hablar*, durante 4 minutos, entre los tres del subgrupo, sobre este tema:

—(Antes de hablar, tened presente esta historia):

—El *Subgrupo 1* fundó una empresa. La dirigió muy bien en una 1.ª fase muy «creativa». Pero entró en crisis, ya que la gente se llevaba muy bien, todo el mundo colaboraba, pero no había mucho control...

—El *Subgrupo 2* tomó después la empresa. Y se dijo: ¡lo importante es que, después de esa 1.ª fase de «creatividad», venga la 2.ª fase: «Dirección»... Y se puso a dirigir la empresa: objetivos, normas, controles, recursos, técnicas... Y mejoró mucho el producto... Pero también entró en crisis: la gente añoraba aquellos primeros momentos de creatividad y se veía demasiado dirigida y controlada... Y el director abandonó, después de unos años.

—El *Subgrupo 3* vino y dijo: ¡Esta es la nuestra!... Después de tanta «creatividad» inicial y de tanta «dirección», lo que ahora falta es... «¡Delegación!»... que el poder se distribuya, que cada cual se haga responsable... Y así fue... Pero, al cabo de tres años, comenzaron los problemas: se formaron, alrededor de los directores delegados, pequeños grupos independientes, capillitas; en vez de estar repartido el poder, estaba partido en varios pedacitos... Y esa es la crisis... El equipo n.º 3 dimite... Y llegáis vosotros...

a) FASE N.º 4: «COORDINACION»

(Vosotros, cuando estéis en el grupo grande, comenzáis a hablar sobre las ideas que os presentamos en este Guión. Lleva la voz cantante el que tiene el signo (?), pero los otros tres apoyáis sus ideas y dais detalles que las confirmen... durante 4 minutos).

(?) Queridos amigos: Hemos heredado una empresa floreciente... Mirando un poco las actas de su historia, puedo recordaros aquellos momentos iniciales tan «creativos», pero que tuvieron su crisis, por falta de orden y control en el producto... La gente se llevaba bien, pero se perdía tiempo... Vino luego un excelente «director», al que se le debe, sin duda, toda aquella reglamentación tan efectiva, mejoró el producto muchísimo... pero la gente se sentía demasiado dirigida, poco libre... Y llegó la etapa de «delegación» del poder... La responsabilidad, la iniciativa llegó de nuevo y se extendió a todos... Pero también surgieron los problemas... Y es que cada delegación se convirtió en grupo independiente... ¿Qué hacer?... Queridos amigos, en este momento en que nos toca dirigir la empresa, yo os propongo una nueva palabra... ¡COORDINACION!... No se trata de suprimir lo que hay... No se trata de acabar con la 3.ª fase de «delegación»... ni de volver a una 2.ª fase de «dirección»... y mucho menos querer revivir los momentos iniciales «creativos»... Se trata de «ordenar cooperativamente todo lo que hay... de tal manera que, unos de una manera, y otros de otra, lleguemos a ordenar todo hacia el fin de la empresa... ¿Que os parece?

(+) y ()... asienten, desde luego, y comentan el momento de «coordinación» y sus ventajas

b) AMBIENTE

(?) El «ambiente», por tanto, que hemos de vivir es este: ¡lo que importa es el «grupo»!... y cada uno ha de colaborar en la medida de sus responsabilidades... ¡Qué más da si uno tiene una forma de iniciativa y otro tiene otra!... Lo importante es cómo combinar, coordinar... y lograr que todo se «ordene» a los grandes fines y objetivos de la empresa... Es algo más que «delegar»... es incitar, dar iniciativa... hacer válido lo que uno hace para el resto del equipo... (Comentan todo (?), (+) y (—), abundando en la idea de «coordinación»).

c) CRISIS

(?)... Han pasado ya unos años, y me siento cansado... (Con pausa y despaño)

() ...Naturalmente... ya lo sospechaba yo... Esto de dejar a cada uno tanta iniciativa, no hay quien lo controle... En todo caso, bien está «delegar»... pero, con la delegación, no se pierde el poder... sabes qué delegas, a quién delegas, cuándo delegas... y controlas...

(+) ...Siempre andamos volviendo atrás... Tenemos miedo al futuro... La empresa ha llegado a un momento en que todo el mundo opina, tiene iniciativa, es libre, es un grupo verdaderamente interesante... ¿Por qué volver atrás?... ¿No habrá alguna solución en perspectiva?...

(?) ...Aquí llega el 5.º equipo... A ver qué hace...



Subgrupo 5: «CIRCULOS DE CALIDAD»

Tenéis que *hablar*, durante 4 minutos, entre los tres del subgrupo, sobre este tema:

(Pero, antes de hablar, escuchad esta historia, que os dará pie para vuestra conversación).

El *Subgrupo 1* fundó una empresa. Ya os enteraréis de qué, cuando ellos hablen. La dirigió muy bien, en una primera fase «creativa». Pero tuvo su crisis: la gente se llevaba muy bien, pero fallaba el orden, el control, el producto... El equipo directivo dimitió...

—El *Subgrupo 2* heredó la dirección de la empresa. Y puso una 2.ª fase: «Dirección» es lo que faltaba: objetivos, producto, recursos, técnicas, control. Todo fue muy bien... Pero, al cabo de unos años, la gente se sentía demasiado dirigida y con poca libertad.

—Vino entonces el *Subgrupo 3* y se dijo: Las cosas se arreglan con dar más poder y responsabilidad a la gente. Y así llegó la fase de «delegación»: el poder se repartió y las cosas comenzaron a funcionar bien otra vez... Pero llegó la crisis: se formaron grupos independientes alrededor de cada delegación... Algunos, entonces, pidieron volver atrás a los momentos de la 2.ª fase: ¡más dirección!, decían. Pero otros empujaron a la empresa... adelante.

—El *Subgrupo 4* tomó entonces el relevo. Llegó la fase de «Coordinación»: se imaginaron la empresa como un gran grupo, donde es necesario coordinar las diversas iniciativas de todos, pero no dirigir demasiado; en definitiva, confiar en la gente, siempre que se tengan en cuenta los grandes objetivos de la empresa. Pero también llegó la crisis: para coordinar todo eso, se montó un gran sistema de papeles, de informaciones... y llegó la burocracia...

—Ahora llegáis vosotros: el *Subgrupo 5*, con nuevas ganas, para dirigir la empresa. No podéis olvidar todo lo anterior, y se supone que todas las fases han sido vividas con intensidad y bastante éxito. ¿Qué hacer ahora para suprimir esa crisis de «burocracia», que surgió como consecuencia de que, para estar informados todos de todo, se escribían muchos papeles, había muchas reuniones para aprobar planes de grupos que no fastidiaran otros planes de otros grupos...

a) FASE N.º 5: «CIRCULOS DE CALIDAD»

(Vosotros, los del subgrupo 5, cuando os toque hablar en el grupo grande, lo hacéis sobre las ideas que os presentamos en este Guión. El que tiene la señal (?) lleva la voz cantante, ya que es el nuevo director de empresa, pero los dos restantes (+) y (—) participan defendiendo claramente y dando detalles que apoyan a su director).

(?) Conocéis muy bien qué ha pasado en la empresa y por qué nos llaman ahora: llegaron a una fase de «coordinación», en la que se recogen iniciativas diversas de diversos grupos y se fomenta mucho lo que cada cual pueda hacer en su sector... Pero tienen grandes dificultades: al tener que comunicarse tantas iniciativas de tantos grupos que hay que coordinar, se produce un enorme papeleo, surge la gran «burocracia»: la gente tiene que estar enterada de todo lo que pasa si no esto es una gran confusión... ¿Cómo remediar el problema?... Yo creo que no se arregla volviendo a la fase anterior de «delegar» y controlar bien claro lo que delegas y a quién delegas... Y mucho menos se arregla el problema, volviendo otra vez a la fase de «dirección», donde lo controlas todo, pero matas la iniciativa... Y, por otra parte, esta es ya una empresa madurita, y no está otra vez para volver a nacer, empezando a ser espontánea

mente «creativos»... ¡hay que crear, pues, una nueva fase: «¡Los llamados CIRCULOS DE CALIDAD!»», donde cada subgrupo vive intensamente todo el trabajo y se responsabiliza de lo que hace, sin tanto control y burocracia desde fuera... Para ello, naturalmente, tendrá la gente que entrenarse, saber cuáles son los objetivos finales de la empresa, mejorar sus relaciones, resolver sus propios conflictos, actuar participativamente dentro del mismo grupo... pero es necesario no parar en ningún momento... Son pequeñas células, pequeños círculos concéntricos en una gran espiral que es la empresa... ¿Qué os parece a vosotros, que os veo tan callados?... (+) y (—) abundan en la idea, confirmando la...

b) AMBIENTE

(?) El «ambiente» es, por tanto, de «colaboración», laborar - trabajar - con, equipos de trabajo más autónomos, pero que están unidos por el objetivo total de la empresa... hay que promover a estos «círculos» vitales...

c) CRISIS:

(—) Yo me muero de miedo; prefiero lo anterior...

(+) ...Lo que pase después, no importa... Esto de los «Círculos de Calidad» está de moda en el Japón... Allá vamos...

7. Una vez que los 5 subgrupos tienen el mensaje, les das 10 minutos para *estudiarlo* y también para *colocarse los carteles*.

8. Luego *se sientan* en círculo, en el suelo, o en sillas bajas, en el centro del grupo, para que puedan ser vistos claramente por los demás del grupo que no actúan.

9. Al *grupo que no actúa* se les da la consigna siguiente: que hagan un *cuadro* de doble entrada, donde anoten en vertical cinco casillas para los cinco subgrupos y, en horizontal las tres variantes que caracterizan a la dirección de cada subgrupo.

| | Estilo Dirección | Ambiente | Crisis |
|------------|------------------|----------|--------|
| Subgrupo 1 | | | |
| Subgrupo 2 | | | |
| Subgrupo 3 | | | |
| Subgrupo 4 | | | |
| Subgrupo 5 | | | |

10. Explícales de qué van las tres variables puestas arriba en el cuadro y cómo ellos, mientras actúen los subgrupos tendrán que *tomar anotaciones*.

11. *Actuación de los subgrupos*. Cuida antes que hayan comprendido bien su papel y cómo han de proceder colaborando los tres en la misma idea, hasta que llega el momento de «crisis», en el cual cada uno tiene un papel contrario, tal como se indica en el guión. Adviérteles que se trata de algo «convencional», que hay que representar así. Pe-

ro después ya darán ideas nuevas de cómo podría solucionarse cada fase e, incluso, si las fases se dan así o de otra forma.

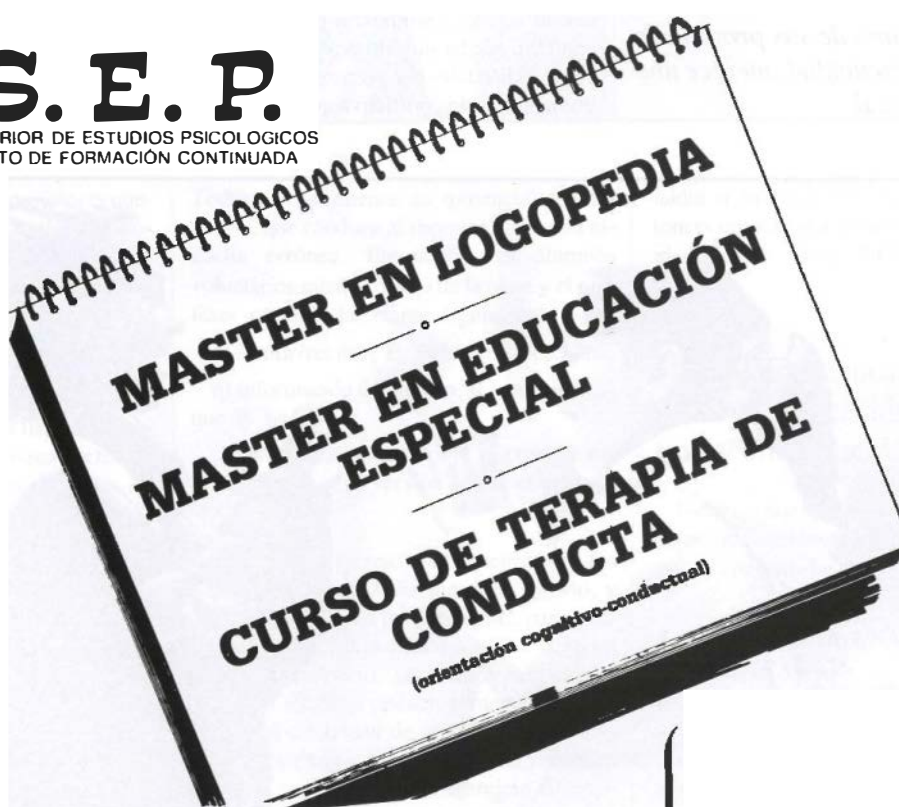
12. *Análisis de la actuación*. Los observadores, el resto del grupo, presenta sus observaciones y luego se discute un poco la hipótesis propuesta que, por otra parte, es una recogida de experiencias dadas en un gran número de empresas, aunque no siempre las cosas tienen que suceder así.

13. *Información*: Siguiendo las pautas del

Documento de Larry Greiner, «Evolución y revolución de las organizaciones», explicar los principales puntos del proceso... Para saber más sobre «Círculos de Calidad», que en Greiner coincide recientemente con su fase 5.^a de la «colaboración», leer: Philip THOMPSON, «Círculos de Calidad», Ed. Norma... y el libro clásico japonés de Kaoru ISHIKAWA, «¿Qué es el control total de calidad?», Ed. Norma (Colombia).

14. Entrega de DOCUMENTOS. (L. Greiner. Evolución y revolución organizaciones).

I. S. E. P.
 INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDIOS PSICOLÓGICOS
 DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN CONTINUADA



Programa a desarrollar íntegramente en:

● SANTIAGO COMPOSTELA

en régimen de un fin de semana al mes

Información: I.S.E.P.

Balmes. 32 pral. 2

08007 Barcelona

Tel. (93) 318 54 89 - 318 56 70