

2.3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA

TECNICAS UTILIZADAS EN DINAMICA DE GRUPOS Y SU APLICACION
DENTRO DEL AREA DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N:

GRACIELA MARIA ACUÑA MORALES

GLORIA SUSANA GALINDO LEAL

MEXICO, D.F.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION	5
PRIMERA PARTE	
CAPITULO I	
1. Antecedentes	11
CAPITULO II	
2. Fundamentos de la Dinámica de Grupos	25
2.1. Requisitos	28
2.2. Propiedades Generales de los Grupos	29
2.2.1. Interacción	30
2.2.2. Estructura	32
2.2.3. Comunicación	36
2.2.4. Cohesión	41
2.2.4.1. Factores extrínsecos	42
2.2.4.2. Factores intrínsecos	42
2.2.4.3. Factores comunes a todos los grupos	47
2.2.4.4. Métodos para medir la cohesión	48
2.2.5. Normas	51
2.2.6. Metas	54
CAPITULO III	
3. Concepto de Dinámica de Grupos	57
3.1. Aportaciones teóricas:	

3.1.1.	K. Lewin	60
3.1.2.	W. R. Bion	63
3.1.3.	E. Pichon-Riviere	65
3.1.4.	Conclusiones	73

CAPITULO IV

4.	Ambitos en los que se aplica la Dinámica de Grupos	74
4.1.	Ambito pedagógico	74
4.2.	Ambito psicoterapéutico	76
4.3.	Ambito social	80
4.4.	Otros ámbitos de aplicación	87

CAPITULO V

5.	Aplicación de las técnicas de Dinámica de Grupos dentro del área de la Psicología del Trabajo	89
5.1.	Relaciones interpersonales en la empresa	90
5.2.	Desarrollo de habilidades	94
5.3.	Diversas situaciones de aplicación en el área laboral	96
5.4.	Objetivos generales de las técnicas ...	102
5.5.	Clasificación de las técnicas:	
5.5.1.	Técnicas centradas en una tarea (estructuradas, ver Segunda Parte)	104
5.5.2.	Técnicas de trabajo	104
5.5.2.1.	Técnicas con intervención de expertos:	
	Simposio	105
	Mesa redonda	105

	Panel	106
	Diálogo, Debate Público o Cara-cara...	107
	Entrevista o Consulta Pública	107
	Entrevista Colectiva o Examen por una Comisión	108
	Conferencia	109
5.5.2.2.	Técnicas con intervención activa del grupo:	
	Pequeño Grupo de Discusión	109
	Phillips 66 o Discusión en Corrillos .	110
	Cuchicheo o Método de Diálogos Simul- táneos	111
	Seminario	112
	Torbellino, Lluvia o Promoción de Ideas	112
	Estudio de Casos o Método de Casos ...	113
	Desempeño de Roles o Técnica de la Es- cenificación (Role Playing)	114
	Técnica del Riesgo	114
	Sociodrama	115
	Plenario	116
	Foro	116
	Estado Mayor	117
5.5.3.	Técnicas inestructuradas:	
	Grupo T	118
5.6.	Recomendaciones para la aplicación de las técnicas	119
5.7.	Características del Coordinador	121
5.8.	Función del Coordinador	123

5.8.1.	Retroalimentación	124	
5.9.	Otras funciones del Coordinador	126	
5.9.1.	Aspectos Positivos	126	
5.9.2.	Aspectos Negativos	127	
 CAPITULO VI			
6.	Ventajas, Limitaciones y Críticas	130	
6.1.	Ventajas	130	
6.2.	Limitaciones	132	
6.3.	Críticas	134	
6.3.1.	Críticas al aspecto teórico	134	
6.3.2.	Críticas al aspecto práctico	142	
 CONCLUSIONES			143
 CITAS BIBLIOGRAFICAS			147
 BIBLIOGRAFIA			153
 SEGUNDA PARTE			
 Técnicas centradas en una tarea			162
 Anexo 1. Instrumento para clasificación de las técnicas			165
 Explicación al Anexo 1			166
 Indice de técnicas centradas en una tarea .			168

INTRODUCCION

EL PROBLEMA

A pesar de su gran actualidad, la Dinámica de Grupos no ha sido suficientemente unificada, ya que existen diversas teorías al respecto de acuerdo al ámbito en que se utilice, así como técnicas y formas de aplicación. Por ello, la Dinámica de Grupos puede presentar un campo de estudio carente de profundidad, debido a que sigue aumentando y desplegándose en todas direcciones.

El estudio y la aplicación de la Dinámica de Grupos está complementado por diversas disciplinas, tales como la psicología, la sociología, la comunicación, la psiquiatría y la asistencia social.

Dadas esta magnitud y complejidad inherentes al tema, es conveniente, con el fin de facilitar una mejor apreciación de este trabajo, establecer por anticipado los objetivos.

OBJETIVOS

El primer objetivo es el lograr, a través del análisis de las principales fuentes bibliográficas, sobre Dinámica de Grupos, un trabajo sistemático que evidencie los principios teóricos que sustentan los recursos técnicos, en función de su posible aplicación dentro del área laboral.

Como segundo objetivo se busca aportar una clasificación de las técnicas de Dinámica de Grupos que permita su fácil manejo y aplicación de acuerdo a sus fines, así como las condiciones en que éstas han de llevarse a cabo.

METODOLOGIA

El proceso que se empleó para desarrollar el presente trabajo sigue en la medida de lo posible, la metodología para la investigación documental.

Debido a que la revisión bibliográfica en cuanto al tema es muy vasta, se decidió realizar el trabajo entre dos personas, a fin de poder asegurar la exhaustividad de dicha revisión.

- Se inició la recopilación de datos relativos al tema de nuestro interés, seleccionando los capítulos pertinentes.
- Se realizaron y clasificaron las fichas bibliográficas correspondientes.
- Se procesó la información llegando a la conclusión de que el material podía dividirse en dos aspectos: a) teórico y, b) práctico.

ESTRUCTURA DEL PRESENTE TRABAJO

PRIMERA PARTE

En el primer capítulo, Antecedentes, se mencionan todos aquellos hechos que a través de la historia contribuyeron a la aparición de la Dinámica de Grupos en el siglo XX.

En el Capítulo II se define el concepto de grupo como base de la Dinámica de Grupos, analizando su funcionamiento y estructuración en forma detallada. Se mencionan, asimismo, las normas principales que los rigen y las metas que estos persiguen, para proceder a definir la Dinámica de Grupos.

En el Capítulo III, Concepto de Dinámica de Grupos, se presentan los fundamentos teóricos más relevantes que los sustentan. Se describen los supuestos de la corriente dinamista, fundada por Kurt Lewin, así como aportaciones de W.R. Bion y los principios de la teoría de los grupos operativos de E. Pichon Riviere.

Capítulo IV, Ambitos en los que se aplica la Dinámica de Grupos. Aquí se consignan los principales campos en los que se ha aplicado la Dinámica de Grupos.

El Capítulo V destaca el aspecto de aplicación de la Dinámica de Grupos en los escenarios laborales, y se incluye la clasificación de las técnicas que se emplean para inducir la participación activa del grupo. Asimismo, se proporcionan recomendaciones para su aplicación y las características y funciones del coordinador.

Capítulo VI. En este capítulo se dan a conocer las ventajas y limitaciones inherentes al tema, así como algunas críticas tanto al aspecto teórico como al práctico.

Por último, se presentan las conclusiones obtenidas en el desarrollo de este trabajo.

SEGUNDA PARTE

Este apartado pretende aportar una compilación de las técnicas estructuradas de Dinámica de Grupos aplicables al área de la Psicología del Trabajo. Dichas técnicas están clasificadas de acuerdo con su finalidad y el objetivo que persiguen para facilitar su manejo.

PRIMERA PARTE

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

El desarrollo histórico de la Dinámica de Grupos se remonta a los tratados de Platón y Aristóteles, en los cuales ya existían una serie de hipótesis y de análisis sobre los fenómenos colectivos, sus estructuras y transformaciones.

En el siglo XVII, pensadores como Locke, Hume, Smith, Montesquieu, Rousseau y otros, especularon sobre la naturaleza social del hombre y la relación existente sobre los individuos y las sociedades.

Los primeros sociólogos, Comte y Spencer, en el siglo XIX, se concretaron a estudiar la multitud, el público y los movimientos de masas, con sus consecuentes fenómenos. En la obra de Charles Fourier, contemporáneo de Comte, reformador social y utopista, se encuentran enunciados algunos de los principios esenciales

para fundamentar una ciencia de los grupos, es decir, propone una experiencia global, de larga duración, sobre una comunidad relativamente restringida y creada para cierto propósito. Sin embargo, el estudio de los grupos restringidos sigue siendo deudor a los precursores europeos de las ciencias humanas: Durkheim y Freud.

A fines del siglo XIX, el sociólogo francés, Emilio Durkheim dió a conocer las bases para la teoría de grupo estableciendo que las ideas individuales se alteran en el proceso de síntesis psicosocial que ocurre en los grupos y, de ese modo, se crea un producto de grupo que no puede ser explicado en función de procesos mentales individuales. Durkheim define al grupo social "como algo más que la suma de sus miembros, es decir, como totalidad". Sus conceptos y teorías relativos a la solidaridad, la anomia* y los símbolos sociales, contribuyeron en gran

* fenómeno patológico colectivo de una desintegración, fragmentación y división, para proceder a una crítica global de la cultura y de la sociedad. Constituye un estado de confusión, inseguridad y carencia de normas.

medida a la interpretación de los procesos colectivos en todas las escalas. Se puede decir que la influencia de este autor fue muy importante porque muchos de los resultados de la Psicología Social experimental, nacida en los Estados Unidos entre los años 1930 a 1935, no fueron más que redescubrimientos de los trabajos realizados por Durkheim. Entre estos se encuentran el estudio de los hechos sociales o patrones de conducta coercitivos y obligatorios al individuo, mediante el análisis objetivo de la información cuantitativa, tales como el índice de suicidios, la afiliación religiosa, la ocupación económica, entre otros.

Por otra parte, Freud (1921), dedicó algunos de sus trabajos a la psicología colectiva, enfocando los fenómenos de grupo desde la perspectiva psicoanalítica de carácter dinámico, cuyo origen es el núcleo familiar.

"La psicología colectiva considera al individuo como miembro de una tribu, de un pueblo, de una casta, de una clase social o de una institución, o como elemento de una multitud humana... los comienzos de la formación del instinto social pueden ser hallados en la familia". (1)

El pensamiento de Lewin, fundador de la Dinámica de Grupos, se vió influenciado por el de Freud. E.C. Tolman menciona al respecto:

"En la historia del estudio del comportamiento humano, dos nombres dominarán sobre los demás: Freud y Lewin".

"Freud será honrado por haber sido el primero en desenredar la complejidad de los individuos y, Lewin por haber sido el primero que ha tenido la visión de las leyes dinámicas en función de las cuales los individuos se comportan en grupo".

"Freud, el clínico y Lewin, el experimentador, son dos nombres que siempre se recordarán, porque sus exploraciones divergentes pero complementarias, han logrado hacer de la psicología una ciencia aplicable: en el caso de Freud, a individuos reales y, en el caso de Lewin, a una sociedad real". (2)

En Estados Unidos, es durante el primer cuarto del siglo XX que el estudio de los grupos adquiere gran importancia, después de la Primera Guerra Mundial, debido al interés que se empezó a desarrollar en investigar el rendimiento de los equipos de trabajo, al tratar de combatir la fatiga.

En 1908, Farrand Sayre hizo publicar "mapas de maniobras y viajes tácticos" como un juego de simulación

de guerra (Kriegspiel)*, para el entrenamiento de los oficiales militares. Al estallar la Segunda Guerra Mundial, dichos juegos fueron ampliamente utilizados, en particular por los alemanes y los japoneses para planear sus estrategias. Asimismo, se emprendieron análisis sobre los fenómenos colectivos y los factores de cohesión en grupos militares. Este último factor fue acentuado, mediante estudios realizados en el ejército alemán y las fuerzas aéreas de los Estados Unidos, los cuales mostraron que la lealtad a las unidades particulares de combate y las relaciones establecidas entre camaradas, fueron las causas que más contribuyeron a reforzar la moral** para combatir. E. Shils

* creado en 1798 por Schleswig y criticado por su complicación. El juego estaba constituido por un mapa de 3,600 cuadros, cada uno con una representación topográfica diferente, y sobre las cuales distintas piezas representaban las tropas y las caballerías disponibles. Un siglo más tarde, dichos juegos de guerra se subdividieron en dos variantes: el rígido y el libre. En la versión rígida el juego estaba controlado por unas reglas muy formales, por mapas, impresos, programas de cálculo y la incertidumbre se introducía al azar, por medio de dados. En la versión libre la mayor parte de esos aspectos estaban representados por elementos humanos, un grupo control juzgaba el valor de un movimiento dado. Por su flexibilidad el tipo "libre" fue más popular, ya que resultaba más fácil en su administración.

** la moral de un grupo ofrece dos aspectos relacionados entre sí: el grado de satisfacción de las necesidades personales del individuo y la eficacia con que el grupo alcanza sus propios objetivos.

observa:

"Los esfuerzos necesarios para alcanzar los fines formalmente prescritos se vieron reforzados por la pertenencia a un grupo (primario)". (3)

Asimismo, el estudio experimental de los grupos se vió más claramente en los siguientes cuatro aspectos:

- a) El análisis sistematizado de los grupos en las empresas, a partir de los descubrimientos de Elton Mayo. Los estudios de Mayo fueron uno de los pilares sobre los que se basó el sistema que se ha dado en llamar de las "relaciones humanas"*.
- b) El segundo aspecto fue el desarrollo de la psicoterapia de grupo a partir del año de 1900, para la readaptación social de los enfermos mediante su participación en los grupos.

Fue paralelamente en esta época que en Inglaterra, el doc-

* la disciplina que integra muchas de las ciencias sociales y que se emplea para aludir a fenómenos interpersonales, ya sea "entre dos personas; entre los miembros de un grupo; entre un grupo y otro; entre las personas y grupos dentro de una organización; entre una organización y otra; entre las personas, grupos y organizaciones dentro de una cultura y entre culturas. (51)

tor W.R. Bion contribuyó en gran medida a esclarecer los aspectos inconscientes de la vida colectiva. Bion trabajó con pequeños grupos en la clínica Tavistock y en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas. Algunos de estos grupos eran grupos de enfermos que habían accedido a ser tratados en régimen de grupo, mejor que individualmente; otros eran personas con puestos de dirección dentro de la educación, del trabajo social y de la industria, que aceptaron, de agrado, ser miembros de un pequeño grupo a fin de aprender la dinámica del comportamiento de grupo desde la experiencia personal directa.

c) El tercer aspecto fue la creación de la sociometría de Moreno para descubrir las interacciones y los tipos de asociación que existen en los grupos. J.L. Moreno emigró a los Estados Unidos en 1925, creando el psicodrama en 1928, en el que mediante la dramatización de situaciones conflictivas, el individuo se expresa y autodescubre bajo la interacción del grupo, con el fin de resolver conflictos emocionales de carácter personal. Posteriormente, en 1932 elaboró el test sociométrico, el cual explora el grado de cohesión y la forma de estructura espontánea de un grupo,

a través de las atracciones o rechazos manifestados por sus miembros. En resumen, es un instrumento de exploración de gran utilidad para conocer la estructura interna de los grupos y descubrir o detectar situaciones de relaciones humanas.

d) La cuarta fuente fue la fundación, en 1945, del Centro de Investigaciones sobre Dinámica de Grupos en la Universidad de Harvard, por Kurt Lewin, después de haber realizado varios estudios, bajo situaciones de control, sobre el comportamiento del grupo en distintas situaciones (liderazgo, incrementación de productividad, cambios en hábitos de alimentación, etc.).

Precisamente Kurt Lewin (1890-1947) fue el creador del término "Dinámica de Grupos" y el promotor de la corriente de investigación que lleva ese nombre.

Kurt Lewin, antes de emigrar a los Estados Unidos en 1923, había formado parte en Alemania, de la Es

cuela Psicológica de la Teoría de la Gestalt - (Teoría de la Forma), de la cual deriva sus principios la Dinámica de Grupos.

La expresión "Dinámica de Grupos" apareció por primera vez en 1944 en un artículo de Lewin dedicado a las relaciones entre la teoría y la práctica en psicología social.

En el año de 1946, Lewin fue invitado a conducir una sesión histórica que abrió el camino al Grupo de Entrenamiento de Habilidades Básicas (Grupo BST), que posteriormente habría de llamarse el Grupo - T. Este grupo fue diseñado en 1947 en los laboratorios Nacionales de Entrenamiento en Bethel, Maine, fundados por Bradford, Benne y Lippit, psicólogos sociales que hicieron importantes aportaciones en el área del funcionamiento del grupo reducido. El Grupo - T ha sido una herramienu

ta muy útil para la Dinámica de Grupos, ya que originalmente se desarrolló como técnica educacional y, posteriormente, se amplió su aplicación a los campos terapéutico y laboral.

El estudio científico de la conducta de los grupos comenzó a tomar forma definitiva con el establecimiento de numerosos centros de investigación, especializados en fenómenos de grupo. Además del ya citado, Centro de Investigaciones sobre Dinámica de Grupos de Harvard, mismo que se integró en 1948, al Instituto de Investigaciones Experimentales, en el marco de la Universidad de Ann Arbor, de Michigan, mencionaremos los siguientes:

Centro de Investigación de Relaciones Humanas, Universidad de Nueva York.

Centro para el Mejoramiento de los procedimientos de grupo, Universidad de Columbia.

Laboratorio de Dinámica de Grupo, Universidad de Delaware.

Centro de Dinámica de Grupo, Universidad de Temple.

El enfoque de la Dinámica de Grupos en la educación surgió en Estados Unidos a principios de 1940, con la aparición de dos libros: "The Democratic Process", de Thomas Hopkins y, "Group Experience: The Democratic Way" de Baxter y Cassidy, orientados directamente hacia el grupo de clase y su interacción en ella. Asimismo, en esta época se empezó a insistir sobre la importancia que tiene para los profesionales de la enseñanza considerar la clase como un grupo.

En la República Argentina, en el año de 1946, surgió la teoría de los grupos operativos creada por el doctor E. Pichon Riviere, en el Hospital Neuropsiquiátrico de Hombres de la Ciudad de Buenos Aires. Dicha teoría y su aplicación están centradas en una tarea explícita y su origen se remonta, según analogía hecha por el mismo autor, al teatro griego descrito por Aristóteles en la Poética, ya que ambos están destinados al mejoramiento de los

hombres mediante el proceso de identificación con el actor (portavoz).

Asimismo, desde 1959, Argentina ha sido reconocida por la aplicación de técnicas educativas. Los educadores argentinos, Cirigliano y Villaverde mencionan al respecto que:

"un factor clave en el proceso educativo es el de las relaciones humanas y que para ello hay que contar con técnicas que las posibiliten y mejoren". (4)

En México se intensificaron los estudios y práctica sobre la Dinámica de Grupos en la educación, a partir de 1965, en las siguientes instituciones: La Escuela Normal Superior de México; La Universidad del Estado de Nuevo León; La Universidad del Estado de México; La Universidad Veracruzana; La Escuela Normal Veracruzana; El Instituto Federal de Capacitación del Magisterio; La Escuela Normal Superior de Nayarit; La Escuela Primaria Federal "Tablajeros del Puerto de Veracruz" y las Escuelas Primarias Federales: "Mártires del 28 de Agosto" y "Patria" de Jalapa, Veracruz.

La Dinámica de Grupos se venía utilizando esporádicamente en el ámbito laboral para la capacitación de los trabajadores de algunas empresas de la iniciativa privada. Sin embargo, su auge en México se suscitó en la década de los setentas, al promoverse la Administración y el Desarrollo de Personal en el Sector Público, durante la Quinta Etapa del Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal por el Presidente José López Portillo, cuyo objetivo es el de garantizar los derechos de los trabajadores e intentar superar su eficiencia en el ejercicio de sus funciones. La Capacitación y el Adiestramiento constituyen uno de los aspectos fundamentales para cumplir con dichos objetivos, al utilizarse como procesos de enseñanza-aprendizaje*.

Hemos intentado ubicar en su perspectiva histórica el creciente desarrollo y utilización de la Di-

* el aprendizaje no es, la memorización de conceptos estáticos, ni la aplicación mecánica de fórmulas ya hechas para la solución de problemas, sino un proceso de asimilación personal, de crecimiento a partir de estímulos externos e internos. El verdadero aprendizaje es aquél que transforma la vida, no el que sólo acumula conceptos en la mente.

námica de Grupos, bosquejando algunas formas y énfasis que se observan en la actualidad.

CAPITULO II

2. FUNDAMENTOS DE LA DINAMICA DE GRUPOS

Antes de definir el concepto de Dinámica de Grupos, y dado que ésta se basa en la naturaleza e interacción de los grupos, consideramos necesario precisar la noción de "grupo", analizando su funcionamiento y estructuración en forma detallada.

Se considera al individuo como integrante de diversos grupos, ya que es dentro de éstos donde se desarrolla su personalidad en términos de relaciones y comunicación con los demás, expresándose en actitudes o papeles sociales. Charles Horton Cooley, quien realizó estudios sobre los grupos primarios*, acentuó la importancia del grupo como agente socializador fundamental, formador de la identidad y del carácter humano.

* Grupo social de carácter íntimo que posee valores comunes, o patrones básicos de conducta, y un contacto personal, frecuente y directo entre sus miembros. A menudo se le considera sinónimo de grupo informal. Entre éstos tendríamos los grupos de trabajo formados en oficinas, departamentos o áreas específicos de la empresa.

Los estudios sobre la conducta de grupo han descubierto que el individuo se comporta en forma diferente estando en grupo que estando solo. Los grupos tienen una influencia psíquica que afecta al comportamiento individual, y unas propiedades distintas de las existentes en los individuos aislados. De acuerdo a Sartre, surgen efectos de grupo sin que éstos sean extrapolaciones de lo individual o de lo social. Por esta razón, cuando se habla de grupo, hablamos de una estructura que debemos estudiar como tal, y no reducida a los individuos que la configuran. Existen infinidad de definiciones y clasificaciones sobre este concepto, producto de los diversos enfoques, disciplinas y épocas en que se ha estudiado el grupo, de acuerdo al fin que se persiga. Así, por ejemplo,

A. Small dice:

" El término grupo es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se puede imaginar a aquéllas como un conjunto... un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para que demanden nuestra atención". (5)

H. Bonner lo define como:

" El grupo se da cuando dos o más personas tienen conciencia mutua entre ellos, y de algún modo importante se interrelacionan".
(6)

J. Maisonneuve aclara:

" Se habla de grupo no por factores de proximidad, semejanza e interrelaciones, éstos só lo adquieren un sentido colectivo en el interior de una estructura, sea previa o emergente, y que implica una meta, un marco de referencia y una vivencia común". (7)

A. Bauleo entiende por el concepto de grupo:

" que los integrantes en su interaccionar crean, en un proceso de identificación y de proyección, una estructura que luego les determinará. A través de una tarea, tema, etc los integrantes configuran su propia identidad como grupo, actúan como elementos de una estructura que crean pero que a su vez los determina". (8)

G. Homans menciona:

" Entendemos por un grupo, cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no en forma indirecta, a través de otras personas, sino cara a cara". (9)

T. Newcomb señala:

" Un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos papeles sociales están estrechamente intervenculados". (10)

M. Sherif define:

" El grupo es una unidad social consistente en individuos cuyas relaciones, en cuanto a su posición y papel, son variables y que poseen un conjunto de normas de valores que regulan la conducta de sus componentes individuales". (11)

J. Hurtado Badiola dice:

" Grupo es un agregado de individuos conscientes unos de otros, con un objetivo o tarea común por realizar, bajo intensa interacción y constituyendo una entidad dinámica con límites externos e internos claramente definidos". (12)

2.1. REQUISITOS

De todo este conjunto de definiciones podemos concluir que para que un grupo pueda ser considerado como tal, deben existir ciertos requisitos que, de acuerdo con Malcolm y Knowles, son, entre los más sobresalientes:

" 1. Una asociación definible: una colección de dos o más personas identificables por nombre o tipo.

2. Conciencia de grupos: los miembros que se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación consciente de unos con otros.
3. Un sentido de participación en los mismos propósitos: los miembros tienen el mismo "objeto modelo" o metas e ideales.
4. Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades: los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.
5. Acción recíproca: los miembros se comunican unos con otros.
6. Habilidad para actuar en forma unitaria: el grupo puede comportarse como un organismo unitario". (13)

2.2. PROPIEDADES GENERALES DE LOS GRUPOS

Habiendo señalado los principales requisitos que han sido determinados como condiciones necesarias para que un número de personas sea denominado como grupo, es necesario señalar las propiedades generales de los grupos que han sido consideradas como esenciales en la vida y desarrollo de éstos: la interacción, la estructura, la comunica-

ción, la cohesión, las normas y las metas.

2.2.1 INTERACCION

Lo grupal pasa de la agrupación, es decir, de la unión primera de individuos alrededor de un interés en común, a la constitución y organización de una estructura, mediante la interacción. Olmsted dice:

"Ni la proximidad física ni el interés común constituyen un grupo". (14)

y asimismo, para que exista el grupo es preciso que haya

"una interacción entre las personas, y además conciencia de la relación común". (15)

Bany y Johnson afirman, al respecto:

"el grupo de clase se define como un conglomerado de personas en situación de interacción social". (16)

Se denomina interacción al proceso que implica las reacciones de cierto número de personas, unas sobre otras. El concepto de interacción comprende los medios por los cuales los individuos se relacionan los unos con los otros y llevan a efecto las tareas para el desarrollo, mantenimiento y crecimiento del grupo o del sistema social. La

interacción puede darse entre dos individuos, entre un grupo y el coordinador o maestro, o entre equipos dentro del grupo principal. Hay, por lo tanto, una interacción de influencias recíprocas del individuo y del grupo social, que implican interferencias mutuas, puesto que la acción y la libertad personal de cada uno de los miembros de la comunidad se ven limitadas y restringidas por las necesidades y las aspiraciones del grupo social.

G. Homans señala, en este sentido:

"... las personas que se interrelacionan frecuentemente se parecen más en la actividad que realizan que aquellas entre las cuales la interacción es menos frecuente". (17)

Por otra parte, la comunidad tampoco puede prescindir totalmente de las aspiraciones y necesidades de sus miembros. Hay por lo tanto, una interacción y una dependencia mutua entre el individuo y la comunidad. De ahí la necesidad de buscar que las relaciones entre las dos partes se mantengan en la mayor armonía posible, conciliando las aspiraciones de los miembros, con las necesidades del conglomerado social.

La interacción constituye un proceso circu-

lar, dentro del cual se pueden distinguir dos aspectos:
a) interacción por oposición, cuando existen conflictos o competición y, b) interacción por adaptación (combinación y fusión de intereses o ideas).

2.2.2. ESTRUCTURA

La estructura que se instituye en cada grupo es compleja y responde a una ideología determinada, de acuerdo a las necesidades del grupo, los aportes sociales recibidos por el grupo a través de los integrantes y de sus aspiraciones y capacidades. Dichas estructuras pueden ser previas al grupo, en el caso de las organizaciones, o bien, emergentes.

La estructura de cada grupo tiene propiedades específicas e implica un sistema de estratificación social, o una escala jerárquica sobreentendida y bien establecida en base a la asunción y adjudicación de roles, según el propósito del grupo (recreación, estudio, trabajo).

Al hablar de estructura, generalmente nos estamos refiriendo a la diferenciación de posiciones o sta

tus que se genera entre los miembros, por la división de responsabilidades y funciones en el desempeño de una tarea, así como las conductas asociadas a dichas funciones.

T. Newcomb considera:

"el status como "el bloque de construcción" de sociedades y grupos organizados, y el rol como la conducta de la gente "como ocupante de la posición". (18)

R. Bales menciona a este respecto:

"Si dentro del grupo se establece un consenso básico con respecto al orden de status apropiado, se dice que el grupo está estratificado". (19)

Dentro de este concepto de estructura quedan enmarcadas las siguientes relaciones que surgen entre los integrantes: a) el flujo de información (redes de comunicación); b) el flujo de trabajo; c) la autoridad y poder; d) la movilidad de la gente (cambios de status).

Otros posibles factores por los que se puede determinar una estructura son:

- la relación que surge, por el contacto social, entre individuos, con base en la elección sociométrica de acuerdo a valores personales, estimación de las actitudes mutuas y

la atracción interpersonal.

- de acuerdo a alguna dimensión, característica o atributo que sirva para jerarquizar el rango o prestigio de los miembros del grupo. R. Bales menciona cuatro características: a) grado en que los miembros tienen acceso a los recursos* que poseen; b) grado en que controlan a otras personas; c) grado en que tienen importancia o prestigio; y d) grado de solidaridad o identificación que cada uno tiene con el grupo.

En resumen, se puede hablar de distintos tipos de estructura de acuerdo con: la comunicación; el flujo de trabajo; la movilidad de la gente; las relaciones de autoridad; las relaciones sociométricas; y el ordenamiento en dimensiones como la importancia, el prestigio, la popularidad, la identificación con el grupo y la posesión de recursos. Sin embargo, todos estos elementos están inter

* la libertad respecto del control, la disponibilidad de tiempo, de objetos físicos y de servicios específicos, constituyen tanto recursos para obtener ciertos fines, como fines en sí mismos que en grado diverso están a disposición de los miembros del grupo y pueden ser cedidos o retenidos.

relacionados, como mencionan diversos autores, y el comportamiento de cada miembro estará en función de su posición dentro del mismo.

Cartwright y Zander señalan que:

"al aumentar la popularidad de un miembro, aumenta su capacidad para ejercer influencia dentro del grupo, y según aumenta su influencia se vuelve más atractivo". (20)

"el grado de satisfacción derivado por una persona de su ubicación en la estructura, y el grado de frustración en su deseo para cambiar ubicación, influirá en sus creencias, en su moral y en su productividad". (21)

Riecken y Homans mencionan que:

"... cuanto más alto sea el rango jerárquico que ocupe un individuo, tanto mayor será la interacción que origine como la que recibe". (22)

"... cuanto más cerca se hallen dos individuos en la escala jerárquica tanto más frecuentemente se interrelacionarán entre sí". (23)

La estructura de un grupo determinado puede ser estable si los miembros están satisfechos con su posición dentro de la misma, esforzándose todos por mantenerla y resistir cualquier posible cambio en ésta. Sin embargo,

cuando algún miembro desea cambiar su ubicación, de acuerdo a oportunidades, demandas y experiencias que se presenten dentro del grupo, hará grandes esfuerzos por realizar cambios en ella, o en la estructura en sí.

Las dimensiones del grupo son otro factor que puede influir sobre la estructura. Cuando un grupo alcanza cierta dimensión, puede presentarse una tendencia a dividirse en subgrupos. Estos pueden formarse sin alterar la identidad del grupo y pueden existir en una serie de combinaciones. La interacción se presenta dentro de los subgrupos y entre ellos mismos, así como dentro del gran grupo.

2.2.3. COMUNICACION

La comunicación es un proceso vital para los grupos y las sociedades, ya que es el medio de interacción y organización para orientarse hacia un objetivo determinado y común.

Para estudiar este importante proceso vamos a dividirlo en los elementos que lo componen, tomando en cuenta que éste sólo se puede dar entre dos o más personas.

Emisor - es la fuente de donde parte lo que se quiere comunicar. La persona que desea comunicar ideas, sentimientos o conocimientos.

Receptor - es la persona a quien va dirigido el mensaje y que va a ser afectada por éste.

Código - es el conjunto de símbolos estructurados y empleados por el emisor para formar el mensaje, de tal forma que tengan significado para el receptor. El código comprende las palabras, los signos gráficos y los signos no verbales como gestos, actitudes, entonaciones, etc.

Mensaje - es el contenido a expresar. Generalmente el objetivo que se persigue es influir o producir cambios sobre el receptor.

Canal o medio - se le puede considerar como el sistema de enlace entre emisor y receptor, o como el vehículo de transportación del mensaje (aire, agua, ondas sonoras, ondas luminosas). El emisor debe seleccionarlo de acuerdo al tipo de información, objetivo de dicha información y características del receptor.

Retroalimentación - se le puede considerar la clave de la comunicación efectiva, ya que sin ella no se tiene seguridad de que se haya recibido el mensaje, ni de su correcta interpretación. Esta a su vez revierte información sobre el emisor, influyendo en su conducta futura.

Barreras - son todos aquellos factores que impiden o deforman el mensaje, obstaculizando así el proceso de la comunicación. Estas barreras pueden ser:

- a) Semánticas - se refieren al posible significado de las palabras orales o escritas, dependiendo de distintas interpretaciones.
- b) Físicas - son causadas por la distancia, exceso de ruido en el medio ambiente, o por interferencia en el canal o medio producida por fenómenos naturales.
- c) Fisiológicas - incluyen defectos orgánicos del emisor o receptor.
- d) Psicológicas - se deben a perturbaciones emocionales o bloqueos psicológicos.
- e) Administrativas - surgen a causa de determinadas estructuras.

turas organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales.

Para que un grupo sea efectivo debe existir un ambiente de confianza y empatía, mediante canales de comunicación siempre abiertos que permitan la transmisión de mensajes claros y directos, evitando de esta forma malinterpretaciones que obstaculicen su desempeño y, al mismo tiempo, favoreciendo su integración y cohesión.

La ejecución de los grupos se va a ver afectada por la estructura de comunicación impuesta al grupo, o desarrollada por éste. Se han realizado varios experimentos en relación a este fenómeno, de los cuales sintetizamos los siguientes resultados:

H. Guetzkow analizó cómo las diferentes redes de comunicación influyen sobre la diferenciación de roles dentro del grupo y el entretejido de roles en una estructura de trabajo, afectando al mismo tiempo la realización del trabajo. (24)

M. Shaw encontró que los grupos con redes de comunicación descentralizadas tienden a resolver los problemas más aprisa que los grupos que contienen una persona central, siempre que se trate de tareas que exigen operaciones lógicas por realizar... Los grupos centralizados parecen trabajar mejor en tareas que exigen poco uso de la lógica o la deducción, como es el acumular información. (25)

A. Bavelas enfatizó que tanto la velocidad y la seguridad al resolver problemas, como la moral y el surgimiento del líder en un grupo estaban afectados por la naturaleza de la red de comunicación. (26)

Por otra parte, R. Bales expone que en todo grupo existe una tendencia a la centralización de ésta:

"A medida que un grupo aumenta de tamaño, una proporción de la actividad siempre en aumento tiende a ser dirigida hacia el líder, y una proporción relativa que se hace cada vez más pequeña, es dirigida a los otros miembros. A su vez, a medida que el tamaño aumenta, éste tiende cada vez más a dirigirse al grupo como a un todo, y a exceder en forma notable la parte que por proporción le correspondería. En otras palabras, las pautas de comunicación tienden a "centralizarse" alrededor del líder a través de quien fluye la mayor parte de la comunicación". (27)

Cartwright y Zander afirman en este sentido que:

"Las personas de status superior tienen más acceso a los canales de comunicación interpersonal. Los individuos en posiciones altas hablan más a menudo en las reuniones cara-a-cara, son más a menudo blanco de comunicación en tales reuniones, envían más mensajes a quienes no se encuentran cerca y reciben más mensajes de gente de niveles inferiores". (28)

2.2.4. COHESION

Una vez que el grupo empieza a interactuar, ejerciendo una acción entre sí durante algún tiempo, se produce cierta cohesión. Este es un requisito que debe reunir cualquier grupo para existir y poder dirigirse hacia su meta. En otras palabras, un grupo debe vencer obstáculos en la persecución de su tarea y, por lo tanto, debe poseer ciertos elementos que establezcan la unión necesaria entre sus miembros y, dicha unión es a lo que se le llama cohesión.

L. Festinger afirma:

"La cohesión es uno de los factores que uniforma actitudes y comportamiento entre los miembros del grupo". (29)

"La totalidad de las fuerzas de campo que tienen por efecto mantener juntos a los miembros de un grupo y resistir contra las fuerzas de desintegración". (30)

Kelley y Thibaut la consideran como:

"La atracción global del grupo para todos sus miembros". (31)

Como fuentes de cohesión podemos distinguir tres factores: - extrínsecos, - intrínsecos y, - comunes a todos los grupos.

2.2.4.1. Factores extrínsecos

Se entiende por factores extrínsecos, aquellos anteriores a la formación del grupo, o bien inmediatamente dados al comienzo de la instalación del grupo. Estos aparecen en todos los grupos institucionales; por una parte, la influencia de los controles sociales; por la otra, la dependencia jerárquica o funcional de tal grupo en un conjunto más amplio, como es el caso de una oficina o empresa. Se debe tomar en cuenta que la proximidad espacial, social y cultural entre los miembros, incluyendo características en común, como edad, sexo, profesión o ideología, proporcionarán facilidades a éstos para su interacción.

G. Homans dice:

"... cuanto más frecuente es la interacción entre las personas, tanto más fuertes son los sentimientos de camaradería y amistad entre las mismas". (32)

2.2.4.2. Factores intrínsecos

Se entiende por intrínsecos a los factores propios del grupo, los cuales pueden tener dos orígenes: a) de orden socio-afectivo y, b) de orden socio-operativo y funcional.

a) Los factores de orden socio-afectivo confieren al grupo lo que los investigadores lewinianos denominan su "valencia" o atractividad y, engloban ciertas motivaciones y emociones comunes, como son:

- la atracción de tener un objetivo común. Si un miembro se identifica a fondo con la meta del grupo, es de esperar que reciba satisfacciones al tener éxito el grupo. La fuerza atractiva dependerá, no sólo de la claridad de dicha meta, sino de su adecuación al nivel medio de aspiración de los miembros del grupo y de la probabilidad de llegar a ella con éxito.
- la atracción de la acción colectiva. Cuando los miembros de un grupo aceptan una meta común y están de acuerdo en las acciones necesarias para alcanzarla, se vuelven cooperativamente interdependientes, obteniendo satisfacción de las propias actividades realizadas y de las contribuciones hechas por otros para lograr dicha meta.

"aunque esta actividad sea el medio para perseguir el objetivo, es también una fuente de satisfacción en sí misma". (33)

- la atracción de la pertenencia al grupo. Este factor combina diversos afectos: sentimiento de poderío (grupos en expansión, grupos de presión); sentimiento de orgullo (grupos de prestigio); o sentimientos de seguridad (caso de todos los grupos bien establecidos), de los cuales uno domina. Sin embargo, el móvil fundamental pudiera ser el de comunicarse y unirse de alguna manera a los demás, escapando de ese modo a la ansiedad de la soledad.

El conjunto de estos factores determina el proceso de identificación de los miembros con su grupo y la intensidad de pertenencia.

K. Bach señala:

"Se ha comprobado que la cohesión parece ser un producto de los lazos de atracción hacia otro miembro, del prestigio del grupo y del interés en la tarea". (34)

esta identificación tiende a concretarse por medio de expresiones simbólicas, los miembros hacen referencia a "nosotros".

Schachter y colaboradores mencionan al respecto:

"Los miembros del grupo con buena cohesión tienden a ser más atentos unos en relación a otros, más propensos a los cambios y a las influencias, y más dispuestos a internalizar las normas del grupo". (35)

M. Deutsch dice:

"Los grupos con alto índice de cohesión son más amistosos y parecen resistir mejor las situaciones de prueba o de frustración". (36)

A estos afectos propiamente colectivos se agregan dos factores individuales, que constituyen un refuerzo para la cohesión, pero a la vez una amenaza si predominan sobre los intereses colectivos. Estos son: 1) el juego de afinidades interpersonales, o sea por simpatías electivas hacia tales o cuales miembros por relaciones de amistad. Dos personas se sentirán más atraídas entre sí cuanto más similares sean sus evaluaciones de objetos del ambiente común. La similitud incluye valores, intereses, actitudes y creencias. 2) La satisfacción de ciertas necesidades personales, entre ellas: necesidad de dominación vs. dependencia; descarga de pulsiones agresivas; necesidad de prestigio, o sea, el ser reconocido y aceptado.

b) Los factores de orden socio-operativo y funcionales, se refieren a la organización propia del grupo, al permitirle, por lo menos en parte, satisfacer sus necesidades y perseguir sus metas. Estos factores, que forman parte de la estructura del grupo, incluyen:

- La distribución y la articulación de los roles, lo cual depende de las actividades realizadas y de las aptitudes de los diversos miembros.
- la conducta del grupo y el modo de liderazgo. Cada miembro ejerce una influencia diferente sobre la conducta del grupo, tanto en intensidad como en calidad. Algunos autores consideran que los distintos tipos de liderazgo (autocrático, democrático y laissez-faire*) pueden significar grandes diferencias en la cohesión y productividad de los grupos, cuando éstos son ejercidos por una persona con autoridad. Sin embargo, otros autores afirman que, aunque ninguna operación

* "dejar-hacer"; el rol del líder es pasivo, dando al grupo completa libertad de acción y sólo interviniendo cuando se le solicita ayuda.

de productividad puede ser efectuada sin liderazgo, es te rol no está vinculado a la singularidad de una persona, sino a una función de coordinación y estimulación, la cual puede ser compartida o delegada en el grupo.

En este sentido G. Homans dice:

"El hecho consiste en que el liderazgo en un grupo puede ser en un momento dado abrupto, enérgico, centralizado, con todas las comunicaciones originadas en el líder, y en otro momento, lento, relajado, disperso, con mucha comunicación, originándose alternadamente en el líder y los seguidores. Cada manera es aceptable, apropiada y basada en la autoridad, pero cada una responde a distintas circunstancias". (37)

2.2.4.3. Factores comunes a todos los grupos

Son aquellos factores como la disposición material que rige las redes de comunicación en cada grupo, y la similitud o la diferencia de las posiciones sociales y de los marcos de referencia propios de los individuos reunidos.

2.2.4.4. Métodos para medir la cohesión

Independientemente de todos los factores mencionados que se conjugan para conformar el fenómeno de la cohesión en un grupo, es sumamente difícil poder medir éste, ya que se puede manifestar de diversas formas, o bien modificarse en un lapso corto de tiempo. No obstante, en la práctica, se han desarrollado varios métodos que intentan lograrlo:

a) el índice sociométrico mide la atracción interpersonal entre los miembros, mediante preguntas estructuradas.

"La cohesión se refiere al grado de atracción que experimenta la persona hacia los demás miembros del grupo y puede ser apreciada mediante la técnica de análisis co-nocida como test sociométrico". (38)

b) la evaluación del grupo como un todo, mide la cohesión del grupo mediante índices de evaluación proporcionados por los integrantes.

c) la identificación con un grupo, el cual se basa en preguntas planeadas para investigar cuán firmemente se identificaban los miembros con el grupo.

d) el deseo expresado de permanecer en el grupo, en el cual,

mediante preguntas directas, se pide a los miembros que indiquen el grado en que desean permanecer en el grupo.

2.2.4.5. Factores que afectan la cohesión

La cohesión es un factor variable que se puede ver afectado por distintas causas, bien aumentando o disminuyendo dentro del grupo. Entre estas causas se encuentran el tamaño del grupo, la competencia intergrupo, una amenaza externa, un disidente interno, conocimiento interpersonal, tipo y fuerza de la directiva, etc.

Al aumentar el tamaño de un grupo, se disminuye la satisfacción de los miembros debido a falta de comunicación adecuada y contacto entre los miembros, con consecuentes problemas de coordinación.

Cuando a dos o más grupos se les asigna una misma tarea, el sentimiento de competencia intergrupo logrará que aumente la cohesión intragrupal, con el fin de lograr el objetivo primero que los demás.

Sherif y Sherif en estudios realizados, han enfocado los efectos de la competición entre grupos, hallando que ésta promueve íntimas relaciones interpersonales dentro del grupo. Sin embargo, la competición intragrupal, o sea dentro de un grupo disminuye la cohesión. (39)

La cohesión del grupo se verá acrecentada cuando sus miembros perciben una amenaza del exterior, presentando un frente unido al enemigo.

Lott y Lott afirman:

"... se encontrará que la atracción entre individuos aumenta cuando la amenaza común surge de una fuente externa, cuando existe la posibilidad de que la conducta cooperativista reduzca o elimine la amenaza y cuando los individuos por sí solos no pueden escapar ni del grupo ni de la amenaza". (40)

La cohesión del grupo es afectada positivamente por la disidencia dentro del grupo. Una desviación importante por parte de uno o más miembros fortalecerá la tendencia del resto de los miembros a mantenerse unidos tratando de atraer al desviado.

Los cambios en la atracción interpersonal son resultado de un conocimiento más profundo, de los valores y las actitudes de los otros integrantes del grupo, o según se modifican esos atributos personales.

La cohesión aumentará o disminuirá de acuerdo al tipo de liderazgo ejercido. El dirigente capaz de comunicar y reforzar los objetivos del grupo tendrá un grupo más

cohesivo. Una forma democrática de organización que anime la participación amplia al tomar decisiones, parece inducir más atracción por el grupo que una donde las decisiones están centralizadas.

Cuando aumenta la cohesión en un grupo, aumenta proporcionalmente la capacidad de éste para retener a los miembros, influir sobre éstos, aumentar el grado de participación y lealtad, lograr conformidad hacia sus normas y hacer aceptar sus metas, así como asignar tareas y papeles.

2.2.5. NORMAS

El considerar un grupo en función de sus normas de creencias y de comportamiento, es un valioso método para valorar la cultura de dicho grupo, ya que éstas rigen la conducta de sus miembros, determinan como han de relacionarse y revelan su sistema de valores.

M. Deutsch afirma:

"Dichas normas varían de grupo a grupo según la tarea particular que debe ser realizada, según sus historias y vicisitudes pasadas, a los peligros, si es que existen, que lo amenazan desde el exterior o su interior". (41)

Kelch dice:

"Un grupo puede definirse como dos o más personas con relaciones interdependientes y que comparten una ideología, es decir, valores, creencias y normas que regulan su conducta mutua". (42)

Generalmente, las normas se relacionan con algún otro aspecto del proceso del grupo, tales como el logro del objetivo, su estructura social, o las actitudes de los miembros individuales, originando diferentes pautas de interacción (amistad, cooperación, competencia, solidaridad, actitudes impersonales de tipo comercial, etc.), y diferentes sistemas de diferenciación de roles.

Riecken y Homans afirman:

"... en el grado en que la actividad del otro individuo, en una relación de rol recíproca, se halla de acuerdo con las normas del grupo al cual pertenecemos, estaremos impulsados a sentir agrado por él". (43)

"... cuanto más identificado se halle un miembro con las normas del grupo, mayor número de cooperación dará y recibirá... Podemos designar como líder al miembro del grupo que se acerca más en su comportamiento a lo que las normas del grupo prescriben, y que actúa más en el conjunto". (44)

El establecimiento de normas varía de acuerdo a la ideología, nivel cultural, comunicación y tecnología que prevalezca en cada grupo.

Como funciones de las normas podemos mencionar que éstas:

- influyen en las percepciones y los juicios del individuo, de acuerdo a las circunstancias del medio.
- guían el comportamiento individual y en consecuencia afectan el rendimiento del grupo, estableciendo de esta forma el status del individuo dentro de la sociedad en sí.
- mediante la aceptación de las normas, por parte de los miembros, se favorece el llevar adelante los fines del grupo o del individuo porque facilitan el establecimiento de técnicas de trabajo, la coordinación y la disciplina de las contribuciones individuales.
- ejercen presión sobre los miembros del grupo, ya que las normas, generalmente, son compartidas por temor a las sanciones potenciales que el mismo impone y que abarcan desde una pequeña censura hasta la exclusión del grupo, de acuerdo a la norma violada, la posición relativa y la es-

tima de que goce el disidente dentro del grupo, o bien por las posibles gratificaciones.

Las normas pueden ser clasificadas de acuerdo a distintos enfoques; así tenemos:

- a) implícitas y explícitas - las primeras son aquéllas que son sobreentendidas en virtud de su carácter tácito; las explícitas son aquéllas que requieren de una instrucción previa para tener conocimiento de ellas.
- b) formales e informales - esto es atendiendo al carácter de obligatoriedad. Las primeras son las impuestas por la autoridad; las informales son derivaciones de las diferencias culturales o costumbres.
- c) preexistentes o emergentes - las primeras están ya fijadas en la estructura, antes del ingreso del miembro al grupo; las emergentes surgen de un esfuerzo de grupo.

2.2.6. METAS

Los miembros de un grupo deben compartir móviles o intereses comunes que los hagan reunirse en un intento de satisfacer necesidades. Para poder cumplir con es

te propósito la conducta debe orientarse hacia una meta de grupo, la cual va a determinar el desenvolvimiento y continuidad del grupo como tal. También la asignación de una tarea común a un grupo suele desembocar en la creación de metas de grupo. La fijación de dichas metas se verá influenciada por los intereses de cada miembro individual, porque esa meta ha de procurar satisfacción a cada uno de los miembros o de lo contrario, no será aceptada. Es mediante la interacción y comunicación que se facilita la existencia de metas comunes y de miembros compatibles en el grupo.

Las metas deben fijarse de acuerdo a la funcionalidad del grupo y a su realidad. Esto es, deben adaptarse a las presiones tanto externas como internas y ser alcanzables de acuerdo a las técnicas, metodología y establecimiento de controles con que cada grupo cuenta, marcando de esta forma diferencias distintivas con otros grupos. Una vez establecida una meta, de acuerdo a los intereses de los integrantes, ésta a su vez influirá en el comportamiento individual. Por lo tanto, es absolutamente necesario que las metas sean entendidas uniformemente para que todos los miem

bros se pongan en disposición de trabajar para lograrlas. Dicho logro deberá considerarse si el desempeño lleva a situaciones entre los límites de efectividad máximo y mínimo, dentro del período de vencimiento, señalados de antemano.

Para que un grupo no se desintegre, una vez alcanzadas las metas, deberá fijarse otras nuevas, ajustándose siempre a posibles cambios internos.

En el caso de los grupos con estructuras formales, esto es estructuras previamente establecidas al ingreso de los miembros, la dinámica actúa de otra forma. Generalmente, en una empresa el objetivo u objetivos, tanto a corto, mediano o largo plazo, están ya desarrollados y declarados por un dirigente y el grupo se formará de aquellas personas que se hayan identificado con dichos objetivos. Al hablar de objetivos a corto, mediano y largo plazo, nos referimos a períodos de tiempo variable, dependiendo de criterios muy individuales.

R. Bales dice:

"Cada individuo...que está interesado en la obtención de ciertos fines, se sentirá impulsado a evaluar a las otras personas con relación a la forma cómo éstas se sientan ligadas al cumplimiento de dichos fines". (45)

CAPITULO III

3. CONCEPTO DE DINAMICA DE GRUPOS

Una vez establecidas las bases de la Dinámica de Grupos en el capítulo precedente, procederemos a abordar este tema, tomando en cuenta que este concepto ha sido utilizado para designar diferentes aspectos, abarcando entre ellos:

- la formulación de teorías o principios.
- los procesos, mediante los cuales, la conducta individual se modifica en virtud de la experiencia del grupo.
- el estudio de la conducta de los grupos como un todo, tratando de poner en claro las causas por las que ocurren ciertos fenómenos grupales y por qué los miembros del grupo reaccionan de tal o cual forma.
- el análisis de las relaciones entre los grupos
- la derivación de técnicas.

Otto Klineberg menciona a este respecto:

"No es fácil definir o limitar la importante zona de la Dinámica de Grupos. Desde un punto de vista representa un campo de investigación, una serie de problemas re-

lacionados entre sí; desde otro punto de vista, incluye un conjunto de técnicas; desde un tercer punto de vista, es la teoría de la naturaleza de los grupos y de la interacción dentro de los grupos". (46)

Se designa Dinámica de Grupos al sistema de fuerzas en un grupo. La palabra griega "dynamics" indica, en este contexto, la existencia y continua combinación de fuerzas que se desarrollan en un grupo, mediante la interacción de varias personas, ejerciendo éstas influencia tanto hacia adentro como hacia afuera del grupo.

E. Reeves define:

"Dinámica de grupos es el estudio de las fuerzas ejercidas por el grupo sobre el individuo, o por el individuo sobre el grupo. Fuerzas activas en cualquier dirección cuyas resultantes se refuerzan o anulan unas a otras". (47)

Malcolm y Knowles afirman:

"La Dinámica de Grupos se refiere a las fuerzas que actúan sobre cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma en que se comporta". (48)

Al hablar de fuerzas, nos estamos refiriendo al resultado de la interacción de todos los factores que constituyen la situación del grupo, desde que éste se reúne, los cuales van variando en intensidad y dirección, y que por estar presentes van a influir en las conductas emitidas. Dichos factores son: a) individuales, como la personalidad, experiencias previas, ideología, valores, expectativas, necesidades, motivación; el grupo mismo, cómo está constituido, su historia pasada, los subgrupos existentes, la afectividad, las relaciones con el coordinador y con otros grupos, etc. b) Factores instrumentales o metodológicos, como el tema, la tarea a lograr dentro del grupo, la metodología, el material con que se trabaja, la técnica o técnicas utilizadas, etc. c) Factores ambientales; d) factores contextuales, como tipo de organización, dirección, etc.; e) factores sociales, los político-económicos, etc.

Por lo tanto, lo que en realidad nos interesa analizar es lo que sucede en el interior del grupo, cómo se integra y organiza el grupo para trabajar, qué procedimientos, medios o maneras sistematizadas utiliza para lograr más

eficazmente las metas propuestas (factores individuales, instrumentales o metodológicos). Sin embargo, un grupo social no puede estudiarse separadamente de la estructura social. La institución a la cual pertenece dicho grupo, así como su temática determinarán su dinámica, viéndose influidos de esta manera por los factores externos (ambientales, contextuales y sociales).

3.1. APORTACIONES TEORICAS

3.1.1. KURT LEWIN

El sentido de interacción de factores es el que su fundador, Kurt Lewin, le dió a la Dinámica de Grupos, al considerarla como un campo de fuerzas que actúan en relación al todo. El movimiento lewiniano es conocido generalmente como "Teoría de Campo", con fundamento en la teoría de la Gestalt, la cual considera a los objetos y procesos organizadores, como más que la suma de sus partes componentes. Como lo ha manifestado el exponente de Dinámica de Grupos, Morton Deutsch:

"Este método de manera análoga a la teoría de campo en la física, supone que las propiedades de cualquier acontecimiento están determinadas por sus relaciones con el sistema de sucesos de los cuales aquél es un componente..."

"Todos los acontecimientos psicológicos (pensar, actuar, soñar, confiar, etc.) se hallan concebidos en función del campo vital, que está constituido por la persona y el medio circundante puesto como una constelación de factores interdependientes. Esto es, todos estos fenómenos psicológicos se consideran como determinados, no por propiedades aisladas del individuo o de su medio ambiente, sino por las relaciones mutuas entre la totalidad de hechos que coexisten y que componen el espacio vital..." (49)

Como herramientas de estudio e investigación, Kurt Lewin introdujo una serie de conceptos básicos tomados de la Física y el análisis vectorial, aplicándolos analógicamente para explicar el grupo y sus fenómenos. Lewin concibió toda motivación como un vector, con su punto de aplicación, su intensidad, su dirección y su sentido, haciendo del universo y de la psique dos campos de energía radiante que se interpenetran y se interrelacionan.

Términos tales como locomoción, valencia, vector, cohesión, campo de fuerzas y fuerzas de grupo son de

uso corriente en las investigaciones de Kurt Lewin. La visión de la vida del grupo consiste en una situación en movimiento (locomoción) hacia regiones con valencia positiva (atracción) y alejándose de regiones con valencia negativa (repulsión). La dirección del comportamiento (su vector) refleja el campo de fuerzas en acción y las fuerzas del grupo que inducen cambios en dicho comportamiento. Lewin plantea que si se quiere introducir un cambio, es preciso modificar el equilibrio en un sentido deliberado, disponiendo para ello de dos métodos: o bien aumentar las presiones en el sentido del cambio, con lo cual se causan más tensiones, o bien, disminuir las resistencias hacia ese cambio. La resistencia al cambio en un grupo disminuye según el grado en que los miembros participen en la decisión colectiva.

Según Lewin, la noción de decisión grupal comprende problemas específicos como el liderazgo, el status, la comunicación, las normas sociales, la atmósfera de grupo y las relaciones intergrupo. Considera que la igualdad de toma de decisiones de todos los integrantes sería el ideal de un grupo con el mínimo de conflicto, así como el

que todos los miembros compartan un mismo marco referencial. El marco o esquema referencial, de acuerdo a Kurt Lewin, incluye los siguientes aspectos:

- "a) La de cambiar la concepción del tema y del grupo que traen los integrantes.
- b) El nivel de conceptualización que logra el grupo en el tratamiento de un tema.
- c) Las experiencias previas que son aportadas al grupo por su propia historia, por la de sus integrantes individualmente, por la coordinación o por la técnica empleada.
- d) Las líneas teóricas que han determinado la experiencia o el experimento grupal.
- e) La ideología subyacente a la elección del tema, de los integrantes o de la experiencia". (50)

3.1.2. W.R. BION

Otro aspecto importante a tomar en cuenta respecto a la motivación inconsciente en el comportamiento de los grupos, es la aportación de W.R. Bion. Bion considera que los grupos tienen dos niveles de funcionamiento, uno manifiesto y otro latente. Se refiere al grupo de funcionamiento manifiesto, o sea el basado en la realidad y orientado hacia una tarea, como "grupo de trabajo", cuyas reacciones son directamente observables; y al de fun-

cionamiento latente, o el basado en la fantasía y orientado a satisfacer deseos y necesidades irracionales, como "grupo de supuestos o principios básicos", cuyas reacciones no son directamente observables por no manifestarse en la superficie pero, sin embargo, condicionan y orientan la conducta manifiesta.

El grupo de trabajo lucha continuamente por mantener una estructura que haga posible el crecimiento y realización de la tarea u objetivo, mientras que el grupo de supuestos básicos (desenvolvimiento afectivo del grupo), trata constantemente de huir de la obligación, operando de acuerdo a uno de los tres supuestos básicos: dependencia, lucha-huida y apareamiento.

Cuando el grupo opera bajo el supuesto de dependencia, exige la presencia de un líder infalible y capaz de soluciones mágicas para todo tipo de dificultades; bajo el supuesto de lucha-huida, el grupo busca un líder con características de caudillo para protegerlo de las situaciones asociadas con los sentimientos de ira, miedo, hostilidad, etc., reaccionando ya sea agresiva o pasivamente según sea

el caso; bajo el supuesto de apareamiento, el liderazgo se centra en torno a una pareja, como esperando que estos dos miembros produzcan entre ellos un nuevo líder que los salve de la responsabilidad de la tarea.

Tomando en cuenta que todo grupo funciona en estos dos niveles (afectivo y de trabajo), su dinámica forzosamente atravesará por períodos de confusión, de distinta intensidad y duración, dependiendo en alto grado de la organización del grupo, y de factores como su respectiva cohesión o dispersión.

3.1.3. E. PICHON-RIVIERE

Un enfoque más a considerarse en el funcionamiento del grupo es la teoría de los Grupos Operativos creada por Enrique Pichon-Riviere.

El grupo operativo se considera un conjunto de personas con un objetivo común, al que intentan abordar operando como equipo en la práctica, es decir, asumiendo la responsabilidad de lograr el objetivo, siendo la función del coordinador, ayudar a que se conviertan en un verdadero gru-

po vinculado con una tarea, sin aceptar en ningún momento el liderazgo.

Gran parte del trabajo del grupo operativo consiste en el adiestramiento para operar como equipo, permitiendo al mismo tiempo la rectificación de conductas aprendidas a partir del grupo familiar. Dentro del grupo operativo se aprende a observar y escuchar, a relacionar las propias opiniones con las ajenas, a admitir que otros piensen de distinto modo, incorporando momentos de los demás y rectificando la propia conducta habitual o estereotipada, logrando de esta forma mejorar el factor humano mediante el aprendizaje de nuevas pautas de comportamiento, nuevas expectativas, nuevos roles, etc.

La táctica en el grupo operativo, debe ser dirigida a la revisión del esquema referencial grupal, que es el resultado dinámico de la integración del conjunto de experiencias, comportamientos, conocimientos y afectos desarrollados por cada individuo. Mediante la participación libre y espontánea, los integrantes aportarán sus esquemas referenciales individuales, poniéndolos a prueba en una reaa

lidad más amplia, tomando conciencia de ellos y rectificándolos en función de las experiencias de cada situación. De esta manera se construye paulatinamente un esquema referencial grupal, que es el que realmente posibilita su actuación como equipo, con unidad y coherencia. El óptimo resultado se logra cuando existe una máxima heterogeneidad de roles, o sea toda clase de aportes de experiencias y conocimientos de los integrantes, porque de esta forma el grupo tendrá más recursos disponibles para desarrollar con éxito la tarea y resolver los problemas y conflictos, a medida que vayan apareciendo.

Los conflictos que surgen en un grupo son la ansiedad o miedos, como consecuencia de la resistencia al cambio. Toda situación nueva, como modificación de hábitos cotidianos, la promoción de nuevos métodos de trabajo o de organización, están ligadas a la inseguridad, por implicar una nueva adaptación, (miedo al ataque, o ansiedad paranoide, proveniente de nuevas estructuras en las que el sujeto se siente inseguro por carencia de instrumentación).

Otros conflictos son los causados por las an

siedades que surgen por la pérdida de un esquema referencial personal o estructuras existentes (ansiedad depresiva); y por las que aparecen cuando el objeto de conocimiento sobrepasa la capacidad del "yo" o, también, por la irrupción de temas no conocidos (reacción confusional).

Los tres tipos de ansiedades se pueden producir en forma simultánea, coexistente o alternante y configuran la situación básica de resistencia al cambio.

El coordinador es la persona encargada de detectar y guiar el movimiento de las fuerzas de un grupo, manteniendo una distancia con el grupo para captar los aspectos latentes, imposibles de ser vistos desde la misma experiencia grupal. La manera de que el coordinador llegue a conocer dichos aspectos latentes, que orientan y condicionan la conducta grupal de resistencia al cambio, es a través de la interpretación de hipótesis basadas en la conducta manifiesta. Dichas hipótesis pueden ser confirmadas por tres métodos: a) dejar que el grupo siga su curso y estar atento a ulteriores manifestaciones que confirmen o contradigan la interpretación; b) señalar al grupo el fenómeno manifiesto

que le haya llamado la atención, todavía sin dar ninguna interpretación del mismo, y dejar que el grupo lo elabore;
c) dar la interpretación del fenómeno para que el grupo trabaje sobre ella.

Ahora bien, toda interpretación debe estar basada en hechos observados, por eso el coordinador debe observar atentamente en todo momento para percatarse de los emergentes, o sean los elementos expresados de alguna forma que confirmen la interpretación, como actitudes, movimientos, reacciones, etc. Cuando es un miembro del grupo el que anuncia el acontecer grupal lo llamamos portavoz del grupo.

Otros roles funcionales, claramente definidos, además del portavoz son: el chivo emisario, el líder y el saboteador.

Se llama chivo emisario, al miembro que se hace depositario de los aspectos negativos o atemorizantes del grupo o de la tarea, por lo que, generalmente, será segregado.

El líder es aquel que va a hacerse depositario de aspectos positivos del grupo, asumiendo el liderazgo.

que le haya llamado la atención, todavía sin dar ninguna interpretación del mismo, y dejar que el grupo lo elabore; c) dar la interpretación del fenómeno para que el grupo trabajase sobre ella.

Ahora bien, toda interpretación debe estar basada en hechos observados, por eso el coordinador debe observar atentamente en todo momento para percatarse de los emergentes, o sean los elementos expresados de alguna forma que confirmen la interpretación, como actitudes, movimientos, reacciones, etc. Cuando es un miembro del grupo el que anuncia el acontecer grupal lo llamamos portavoz del grupo.

Otros roles funcionales, claramente definidos, además del portavoz son: el chivo emisario, el líder y el saboteador.

Se llama chivo emisario, al miembro que se hace depositario de los aspectos negativos o atemorizantes del grupo o de la tarea, por lo que, generalmente, será segregado.

El líder es aquel que va a hacerse depositario de aspectos positivos del grupo, asumiendo el liderazgo.

El saboteador es habitualmente el liderazgo de la resistencia al cambio.

En el funcionamiento grupal se pueden visualizar tres fases generales: a) la pretarea; b) la tarea y c) el proyecto.

- a) La primera fase, la pretarea (o indiscriminación según A. Bauleo), se caracteriza por la confusión respecto al objetivo, la tarea en sí y la forma de llevarla a cabo; existe desorganización estructural en cuanto a los roles a ser desempeñados por cada miembro y no hay conciencia de interacción por basarse en una perspectiva individual más que grupal. También se ponen en juego las técnicas defensivas del grupo, movilizadas por la resistencia al cambio.
- b) La segunda fase, la tarea (discriminación o diferenciación), implica la realización de la tarea. Esta fase se caracteriza por el esclarecimiento de los respectivos roles e integración del grupo. Mediante la elaboración y superación de sus resistencias, hacia la situación de progreso o cambio, el grupo se integra en un esquema referen

cial grupal, tomando, al mismo tiempo, funciones de organización, toma de decisiones, control y creatividad para alcanzar la meta. El grupo mismo adopta la función de señalamiento e interpretación de los contenidos latentes. Sin embargo, esto no significa que se hayan superado totalmente las resistencias al cambio

- c) La tercera fase, el proyecto (síntesis), se alcanza cuando el grupo comienza a plantearse objetivos que trascienden la tarea inmediata. La toma de decisiones, para la estrategia a seguir, va a depender de la relación de poder y los marcos de referencia de los miembros. La igualdad en asumir el poder de todos los integrantes y el compartir un mismo marco referencial, sería el ideal de un grupo con el mínimo de conflicto. En esta etapa se deben tomar en cuenta los factores de verticalidad y horizontalidad del grupo. La verticalidad implica los cambios que realiza el individuo en su ajuste al grupo actual. La horizontalidad implica: 1) la presión a la conformidad, o sea la integración de conceptos comunes a través de toma de decisiones, y 2) la necesidad de estar en grupo (presión emocional de adhesión, o dependencia afectiva).

Los tres períodos o fases descritas, aparecen en la mayoría de los grupos, aún bajo la conducción de diferentes técnicas, así como los siguientes fenómenos inherentes al desarrollo grupal, los cuales pueden estar superpuestos en tiempo y espacio, o alternarse.

Una vez que el grupo está integrado, se da el "sentimiento de pertenencia" y al asumir y adjudicarse roles diferenciados, surge la "cooperación" de los miembros a la tarea grupal. Cuando están centrados en ésta, aparece el "sentimiento de pertinencia", adquiriendo el grupo gran productividad al concretar una "planificación" o estrategia para alcanzar entonces el objetivo.

Toda situación de grupo va a incluir los procesos de comunicación y aprendizaje, los cuales se realimentan mutuamente, permitiendo así una "adaptación a la realidad".

Otros factores a considerarse son, la disposición positiva o negativa para trabajar con un miembro del grupo y, la emergencia de ideologías contrarias, sobre como abordar la tarea, que determinan la aparición de enfrenta-

mientos entre subgrupos.

Las interpretaciones del coordinador deben hacerse en base a las fases y los factores descritos que rigen la vida del grupo operativo, e ir dirigidas, tanto al conflicto particular del portavoz como a la situación interaccional del grupo y su relación con la tarea.

3.1.4. CONCLUSIONES

Con el anterior bosquejo teórico hemos intentado ubicarnos dentro de las corrientes de la Dinámica de Grupos, cuya influencia tenemos más presente. Mientras Lewin aporta principalmente la actitud metodológica y las técnicas de investigación, Bion considera las motivaciones inconscientes o resistencias (aspectos afectivos) en el comportamiento de los grupos y Pichon-Riviere provee el encuadre y la interpretación de los fenómenos grupales al ser menos rígido, provocando una mayor espontaneidad en la participación.

El problema que nos ocupa concretamente es tratar de identificar la dinámica de los grupos en el ámbito laboral, con el fin de mejorar las maneras de relacionarse, planteado como aprendizaje y no como terapia. Por esta razón, consideramos la teoría de los grupos operativos la más adecuada a este propósito, ya que la aplicación de las técnicas es-

estructuradas o centradas en una tarea, puede tener un doble propósito: a) alcanzar el objetivo estipulado por cada técnica (el qué se persigue). Ej. mejorar los estilos de dirección (Mc Gregor), realizar cambios organizacionales (Likert, Blake y Mouton); mejorar las relaciones interpersonales, sensibilizar, etc.

b) analizar la dinámica de los fenómenos grupales y su significado (el cómo se logra), basándose en la teoría de los grupos operativos. Ej. cohesión, liderazgo, roles, resistencia al cambio, comunicación, toma de decisiones, división de trabajo, solución de problemas, etc., buscando proveer de esta manera los medios de lograr los insights, métodos y habilidades para poder identificar y resolver los problemas individuales y de grupo, desarrollando al mismo tiempo la personalidad.

A continuación trataremos de destacar las correlaciones que los tres teóricos tienen en común, así como los puntos divergentes:

- La visión de Lewin, la línea de Bion y la concepción de Pichon-Riviere podrían ser englobadas en el sentido de que todas consideran al grupo y no al individuo en grupo como centro de la atención. Aunque para cada uno de ellos el grupo

se fundamenta en supuestos diferentes y existe una reflexión y manejo técnico distinto a dichas posiciones. Lo que surge como elemento común en ellos es la aparición de una convergencia en su accionar y en sus supuestos que incluyen líneas psicológicas y sociológicas, así como la elaboración de categorías y nociones que se hacen propias de la situación grupal.

- La corriente lewiniana trabaja con conceptos tomados de las ciencias físicas (equilibrio de fuerzas, valencias, etc.). Sin embargo, se encuentran varias analogías "fisicalistas" en el lenguaje del grupo operativo, sobre todo ciertos términos y procesos parecen ser comunes, en especial los de tensión, resistencia, conflicto. Asimismo Bion denomina "valencia", término de la física, utilizado por los lewinianos, para expresar una disposición espontánea de los individuos para entrar en combinación con el resto del grupo y hacer concordar sus sentimientos y su conducta con lo que Bion denomina los "supuestos básicos".
- Lewin menciona el cambio y la resistencia al cambio por temor a apartarse de las normas de grupo. Bion afirma que toda nueva idea que llevaría a la evolución (cambio) es vivida siempre como amenaza (resistencia al cambio). Pichon-Riviere hace referencia a las ansiedades o miedos que provoca un cambio, cuya

manifestación exterior es la resistencia al cambio.

- El propósito de la dinámica en psicología, tanto como en física, consiste en "referir el objeto a la situación", en abordar la conducta de un individuo o de un grupo en su "campo" o "espacio vital", o sea el ambiente psicológico (objetivos, acciones, recursos, normas, etc). En el grupo se van a desarrollar una serie de tensiones, correspondientes al juego de los deseos y las defensas; la conducta del grupo consistirá en un conjunto de operaciones tendientes a resolver esas tensiones y a restablecer un equilibrio más o menos estable, lo cual sucede en las tres corrientes.
- La concepción lewiniana del cambio desemboca en una perspectiva de intervención planificada y generalizable, que consiste en hacer un inventario exhaustivo de la situación, y luego en actuar sobre puntos estratégicos que ponen en juego normas por medio de una organización práctica pertinente, modificando los equilibrios casi estacionarios en un sentido deliberado. Según Bion y Pichon-Riviere, el cambio se va a producir mediante la interpretación de los procesos afectivos subyacentes que los sujetos deben aprender a identificar y tolerar progresivamente, estableciéndose así cierto equilibrio para que el grupo sea capaz de colaborar con eficacia.

- El agente de cambio en los tres casos puede contribuir a lo calizar las resistencias y aclarar su significación.
- En los tres casos se inician procesos de desestructuración para llegar a una fase de reconstrucción.
- El proceso de cambio de los modelos estereotipados de conducta será más rápido, en las tres teorías, de acuerdo a la tendencia innovadora de integración, conjugando las exigencias formales (objetivos sociales o institucionales externos) con los intereses del grupo (tensiones afectivas).
- La discusión de grupo es capaz de provocar un movimiento colectivo de evolución de las actitudes individuales.
- En los tres casos se supone un aprendizaje en el interaccionar grupal. (En Bion el grupo de trabajo lo supone por su actividad, lo cual es facilitado por una estructura institucional y diversos sistemas de control aceptados por los miembros que colaboran voluntariamente).
- Las tres teorías apuntan a promover una evolución de las conductas, actitudes y las relaciones en los participantes, y también a ciertos aspectos propiamente estructurales de la organización, pues toda transformación efectiva influye conjuntamente sobre las estructuras y sobre las actitudes.
- El rol del coordinador debe ser no directivo, pero capaz de favorecer la progresión del trabajo común y de recurrir a cier-

tas medidas de formación.

A pesar de todas estas similitudes, es imposible encuadrarlas en una sola concepción, ya que se fundamentan en supuestos diferentes y existe una reflexión y manejo técnico distinto a dichas posiciones.

- Una de las diferencias básicas es que los lewinianos no toman en cuenta el aspecto afectivo y la disociación entre el pensar y el sentir, lo cual puede provocar defensas inconscientes o fantasías afectivas vinculadas con imágenes simbólicas y fijaciones afectivas. (En los experimentos de Lewin, el rechazo a comer vísceras se debía a que su consistencia y olor recuerdan el sexo o los excrementos).
- La participación colectiva es más compleja en cuanto implicaciones y actitudes de lo que postulan los lewinianos, por no considerar motivaciones inconscientes. Los miembros de un grupo pueden temer a participar en grupos laborales por perder autonomía respecto de la dirección, y además exponerse a cierto control horizontal por parte de los coparticipantes. Esta motivación se puede expresar por actitudes de retiro o apartamiento, o sea no vincularse con la organización; o bien por la rebelión, lo cual se puede expresar en la huelga.

Concluyendo, consideramos que las concepciones lewinianas sobre el cambio deben ser complementadas por un aporte psicoanalítico en lo que se refiere al papel de las resistencias inconscientes, dando de esta forma un mayor énfasis a la teoría de los grupos operativos.

CAPITULO IV

4. AMBITOS EN LOS QUE SE APLICA LA DINAMICA DE GRUPOS

Existen distintas interpretaciones y enfoques dados a los fenómenos grupales en la Dinámica de Grupos, en función del ámbito y marco teórico respectivo, dentro del cual se inscriben.

4.1. AMBITO PEDAGOGICO

En primer término, se puede mencionar el enfoque pedagógico, el cual está dando gran énfasis a la Dinámica de Grupos, ya que considera que el fenómeno que se presenta en la escuela, por la fuerza misma del estar juntos, es profunda y directamente socializante. Los métodos activos en pedagogía están basados en la concepción de que el pequeño grupo, organizado por sí mismo y con la orientación del coordinador o maestro, busca su información y la utilización de la misma para tratar los problemas o tareas que se han impuesto. La energía latente en el grupo, es decir, su propio dinamismo, es utilizado como palanca de

formación. Los procesos de interacción permiten, mediante la participación en un grupo con flexibilidad de actitudes sociales y óptima aptitud para la comunicación de ideas, su progresión hacia el conocimiento de su objeto, tanto intelectual como experiencial.

Dicho enfoque se basa en distintas escuelas o marcos teóricos, entre los más sobresalientes: los grupos de encuentro* y la educación centrada en el estudiante, de Carl Rogers; la corriente dinamista, apoyada en las ideas de Kurt Lewin; los grupos operativos, de inspiración psicoanalítica de Pichon-Riviere, etc.

La Dinámica de Grupos dentro del ámbito pedagógico es excelente en la educación, debido a que gracias a ella, se puede lograr la participación de los alumnos, aboliendo la pasividad y desarrollando el espíritu de investigación para un aprendizaje activo, así como el mejoramiento de las prácticas docentes. Al mismo tiempo, se uti

* equivalente a Grupo T (ver pág. 118)

liza para la integración de grupos escolares, en la orientación vocacional, en la solución de conflictos disciplinarios, en capacitación de materias y en el mejor aprovechamiento del tiempo de clases.

4.2. AMBITO PSICOTERAPEUTICO

Otro ámbito de aplicación de la Dinámica de Grupos es el campo psicoterapéutico, el cual ha procedido en su mayor parte por intuición, y como consecuencia, existen muchas escuelas y reglas empíricas, pero muy poca teoría de funcionamiento de grupo que se pueda considerar firme. Sin embargo, se pueden delimitar cuatro grandes posiciones: a) la técnica represiva, b) la didáctica, c) la psicodramática y, d) la psicoanalítica.

a) La represiva se inicia con Pratt en 1905, quien hizo estudios con tuberculosos, reuniéndolos en grupos de discusión una vez por semana durante hora y media. De este modo, se creaban lazos emocionales entre ellos, que influían en el interés hacia el tratamiento. En cuanto a la sintomatología y mejoría de los pacientes, la técnica

fundamentaba en el reforzamiento de la autoestima y la sugestión de los mismos, así como en la aprobación por el líder.

- b) La técnica didáctica comenzó con Lasell en 1921, quien trabajó sobre todo con esquizofrénicos, a los cuales reunía y leía determinado tipo de material y después se hacía una pequeña discusión, en la que se analizaba el contenido de la lectura, logrando un resultado terapéutico en base a la participación.
- c) La técnica psicodramática tiene como principio fundamental la noción de que en el desarrollo individual se necesitan "yo" auxiliares que acompañen al individuo a cumplir determinados tipos de funciones en situaciones particulares y, que una vez alcanzado un cierto grado de madurez, ya no son necesarios. En esta técnica el paciente es el actor central, apareciendo dos elementos como eje: su espontaneidad y su dramaticidad. El paciente al ir actuando, va mostrando sus características, e irá solicitando los distintos "yo" auxiliares que va necesitando para completar la situación o para desempe-

ñar papeles que él no puede llevar a cabo. Pero a su vez, estos "yo" auxiliares también participarán como terapeutas al mostrar aspectos oscuros de los vínculos en juego. Este método utiliza cinco instrumentos: la escena, el paciente, el director, los "yo" auxiliares y el público. Este último actúa como resonancia, aportando lo que sintió o vivió durante la escenificación. Además se puede decir que el desarrollo psicodramático se divide en tres períodos. El primero, el "warming up", durante el cual el director favorece la creación del clima en el que se cumplirá el segundo período, el de dramatización. Una vez reconstruido el conflicto con su contexto, se desenvuelve la situación. El tercer período correspondería a los comentarios o análisis de las circunstancias, donde la atención se desplaza del protagonista al público. Esta técnica fue creada por Moreno.

- d) Las técnicas basadas en el psicoanálisis toman como punto de partida a Freud y se dividen en dos: 1) las que actúan interpretando al individuo en grupo, y cuyos re-

presentantes son Simmel, Schilder, Foulkes y Slavson. Simmel fue el primero que aplicó esta técnica durante la Primera Guerra Mundial para casos de neurosis traumática. Schilder estudió una serie de procesos que se daban en el individuo en grupo, estableciendo una diferencia entre la relación de los integrantes entre sí y la del vínculo terapeuta-paciente, siendo este último vínculo más intenso, pues el terapeuta representa una figura paternal. Observó que algunos fenómenos como la culpa, la ansiedad y la dependencia, se presentaban como problemas comunes en los individuos que integraban el grupo; 2) la otra tendencia, conocida como técnica analítica de grupo, tiene sus antecedentes en tipos de trabajo como el de Taylor sobre el "chivo emisario"*. Este autor establece que en un momento determinado en el grupo se observa el mecanismo de inducción, que lleva a que uno de sus integrantes reaccione de una manera

* ver pág. 69

determinada, mientras los otros, se comportan como espectadores. La interpretación debe mostrar que en aquel comportamiento han participado todos los integrantes del grupo. También contribuyeron a esta corriente los ingleses Bion, Balint y Jacques.

A pesar de que existen diversas corrientes dentro de este ámbito, todas persiguen un mismo fin: la curación de los pacientes.

4.3. AMBITO SOCIAL

Los problemas de Dinámica de Grupos constituyen uno de los centros de interés más vivos de la actual Psicología Social. Sin embargo, en este ámbito, es difícil delimitar fronteras entre la Psicología Social, la Psicología Industrial y la Sociología Industrial*, debido al interés por el factor social y colectivo en que todas convergen.

* se ocupa de los grupos informales cara a cara y el papel que éstos desempeñan en la producción, la eficiencia, la moral de los obreros, las actividades de sus sindicatos, etc.

Fue Lewin quien contribuyó al desarrollo de la creatividad de los investigadores sociales, al elaborar situaciones experimentales capaces de aclarar fenómenos psicossociales.

Los trabajos de L. Festinger, H. Kelley, J. Thibaut, M. Deutsch, D. Cartwright, A. Zander, S.E. Asch, T. Newcomb, S. Schachter, M. Sheriff, entre otros, hicieron innumerables aportaciones al estudio de los grupos, como ya se ha citado en los dos capítulos precedentes.

A continuación se mencionan algunas posiciones teóricas respecto a los principales fenómenos psicossociales:

- La teoría de M. Deutsch sobre la cooperación y la competencia.-

Bajo la influencia de la teoría de campo de K. Lewin, Deutsch presentó una teoría sobre los fenómenos psicossociales de cooperación y de competencia cuyas hipótesis fueron inequívocamente comprobadas en estudios empíricos. Deutsch define una situación cooperativo como aquélla en que los objetivos de los individuos en una determinada situación son de tal naturaleza que, para que el objetivo de un indivi-

duo pueda ser alcanzado, todos los demás integrantes de dicha situación deberán igualmente alcanzar sus respectivos objetivos. Por otro lado, una situación será definida como competitiva cuando la consecución de los objetivos de uno de sus miembros impide la consecución de los objetivos de los demás. M. Deutsch, al final de su estudio empírico sobre la naturaleza y la conducta de los grupos cooperativos y competitivos, hace los siguientes comentarios: "La intercomunicación de ideas, la coordinación de esfuerzos, la amistad y el orgullo por pertenecer al grupo, que son fundamentales para la armonía y para la eficacia del grupo, parecen desaparecer cuando se ven en la situación de competir para la obtención de objetivos mutuamente excluyentes. Además, existen indicios de que la competencia provoca una mayor inseguridad personal (expectativas de hostilidad por parte de otros), que la cooperación".

- La teoría de la comunicación social informal de L. Festinger.-

Festinger dió a conocer una formulación teórica relativa al proceso de comunicación de grupo, destacan-

do las 'comunicaciones instrumentales', o sea, las que persiguen la obtención de algún cambio en la situación de grupo, como son, el deseo de elevar el status y los obstáculos de la comunicación creados por la diferencia jerárquica existente entre los miembros de estructuras u organizaciones sociales. Asimismo, destaca las 'comunicaciones consumatorias' que alcanzan su objetivo una vez emitidas por las personas, independientemente del efecto producido. Estas provienen de estados emocionales como la ira, la alegría o la hostilidad.

- La teoría de la disonancia cognoscitiva de L. Festinger.-

Esta teoría sirvió como integradora de innumerables descubrimientos relativos a los fenómenos de formación y cambio de actitudes que acaparó la atención de los psicólogos sociales.

El punto central de esta teoría consiste en afirmar que los seres humanos buscan un estado de armonía

en sus cogniciones*: la existencia simultánea de cogniciones que no se adaptan entre sí por alguna razón (disonancia) ocasiona un esfuerzo por parte de la persona tratando de convencerse a sí misma que la alternativa escogida es incluso más atractiva de lo que anteriormente supusiera (reducción de la disonancia).

- La teoría del esfuerzo de dirección a la simetría de T. M. Newcomb.-

Su teoría proporciona ideas fundamentales para el estudio de la esencia de la psicología social - el proceso de interacción - , a través de la consideración de sucesos que se registran en los sistemas de comunicación, incluyendo a dos personas (A-B) y a un objeto actitudinal (X). Newcomb señala que cuando nos dirigimos a una persona existe siempre alguna referencia en el ambiente sobre la cual gira la conversación.

* se refiere a cualquier conocimiento, opinión, o creencia acerca del ambiente, de la propia persona, o de su conducta.

- La teoría del cambio de J. Thibaut y H. Kelley.-

Dichos autores sentaron los fundamentos teóricos del proceso de relación interpersonal y de conducta de grupo. La teoría se refiere al fenómeno de la interdependencia entre las personas. Estudian el proceso de la adaptación del ser humano a otros seres con los que entra en contacto.

De la aplicación de esta teoría a la situación social se deduce que la interdependencia implica un control sobre la conducta o un control sobre el destino de los individuos.

- Análisis teórico de M. Sheriff sobre las normas sociales.-

Sheriff propuso analizar las normas sociales simultáneamente en dos formas: a) como producto de la interacción social y, b) como estímulo social que gravita sobre determinado individuo como miembro de un grupo con tales normas*.

* Sheriff considera la norma social como las costumbres, tradiciones, estándares, reglas, valores, modas y otros criterios de conducta.

Basó sus investigaciones en la psicología de la Gestalt, en el campo de la percepción, argumentando que el marco de referencia, o sea, las normas sociales que una persona trae, influirán en su percepción de cualquier situación.

Sheriff observó el desarrollo de una norma nueva, en una situación casi por completo sin estructura, llegando a la conclusión de que en estas condiciones el individuo dependía casi por entero del grupo para formar un modo estable de respuesta. Los miembros tienden a convergir por la fuerza de la influencia social ejercida sobre su percepción, su cognición y su nivel de aspiración.

Las aportaciones aquí mencionadas tienen como finalidad presentar superficialmente la influencia ejercida en el desarrollo de la psicología social, así como el estudio de los fenómenos psicosociales a los cuales se aplica la Dinámica de Grupos.

Dentro de este ámbito, la Dinámica de Grupos se utiliza específicamente para la integración y estudio de diferentes estratos sociales, en el trabajo hacia conglomerados marginales, en la concientización de los estratos menos favorecidos socialmente, etc.

4.4. OTROS AMBITOS DE APLICACION

La Dinámica de Grupos también ha sido aplicada en:

- El Ejército.- Para la selección de personal de alto rango militar por medio de los centros de evaluación*, así como en su entrenamiento mediante la simulación de juegos de guerra y para acrecentar la cohesión en los grupos militares.
- La Iglesia.- En seminarios, con núcleos de líderes religiosos, miembros de órdenes católicas y protestantes y feligreses, con el fin de mejorar la comunicación. El propósito fundamental es crear el sentido comunitario.

* ver pág. 97

- Los departamentos de Gobierno Federal y con grupos de funcionarios públicos.- Para hacer que los participantes se mostraran más efectivos con respecto a un tipo de conducción administrativa, más libre, menos autoritaria y, más comunicativa.

- La Publicidad.- Mediante los ejercicios prospectivos, en los que se trabaja con grupos dinámicos con el fin de crear nuevos modelos o calcular cambios a futuro.

- Instituciones de beneficencia; las organizaciones juveniles; el estudio de la dirección e interpretación teatral.

En síntesis, en todas las situaciones en que el grupo pueda convertirse en una unidad con fines dinámicos.

CAPITULO V

5. APLICACION DE LAS TECNICAS DE DINAMICA DE GRUPOS DENTRO DEL AREA DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Cabe mencionar que después de una minuciosa revisión bibliográfica encontramos que la información y los métodos desarrollados no han sido sistematizados y, a pesar de que existen infinidad de técnicas para activar el proceso de grupo, no hay una teoría de grupo, suficientemente estructurada que la sustente. Sin embargo, consideramos que lo más relevante sobre la aplicación de la Dinámica de Grupos dentro de la Psicología del Trabajo comprende:

- el enfoque dado a las relaciones interpersonales en la empresa.
- el desarrollo de habilidades para diagnosticar la conducta enfocada hacia el "yo" o la organización mediante el proceso instruccional de la capacitación y el desarrollo.
- diversas situaciones a las que pretenden aplicarse estos conocimientos en el área laboral.

5.1. Relaciones interpersonales en la empresa

Las personas que integran las organizaciones actúan como miembros de grupo y el hecho de pertenecer a los mismos, contribuye a configurar su comportamiento laboral y sus actitudes frente a la organización y a los puestos de trabajo que ocupan.

El estudio del comportamiento humano en la organización involucra la conducta del individuo abarcando sus esperanzas, temores, expectativas, motivaciones y orientación en relación a sí mismo, a las personas con quienes forma un grupo y a la organización como un todo, habiendo llegado a la conclusión de que dentro de ésta es positivo que haya grupos informales*.

El pertenecer a un grupo informal promueve satisfacciones personales fuera de la esfera de actividades de la organización formal. Los lazos de solidaridad entre los compañeros de trabajo son necesarios para elevar

* grupo que carece de reglas, metas y líderes grupales formalmente establecidos, típicamente pequeño de formación casual y espontánea.

la moral* al reforzar ciertos sentimientos y actitudes de cada uno de ellos.

Esta conclusión surgió a raíz de los estudios realizados por Elton Mayo, profesor de Harvard, nacido en Australia, sobre los grupos en la industria, como el de la Western Electric Co., donde se llegaron a identificar los problemas conocidos como de "relaciones humanas"**.

Entre 1927 y 1947, Mayo realizó una serie de experimentos en el Departamento de Investigación Industrial de Harvard. El programa se inició con los resultados de la investigación realizada en la Western Electric Co., mejor conocidos como los estudios Hawthorne, en los cuales se pretendía establecer la relación existente entre las condiciones de trabajo y su efecto en la producción. Para efecto de esto y con objeto de establecer una comparación, se tomaron dos grupos de obreras: unas trabajando en situaciones normales y otras sujetas a cambios de iluminación, humedad,

* ver pág. 15

** ver pág. 16

temperatura, etc. Este último grupo mejoró notablemente conforme cambiaban las condiciones ya mencionadas; incluso, se encontró que al volver las empleadas a su situación inicial la eficiencia se mantenía en los altos niveles logrados en el experimento; sólo entonces se prestó atención a las actitudes de ese grupo de obreras. Se descubrió que su moral era muy elevada, como señala Edgard Schein:

- "1) Las muchachas se sentían elegidas; el hecho de haber sido seleccionadas entre sus compañeras, les hacía pensar que la dirección las consideraba importantes.
- 2) Las obreras llegaron a establecer relaciones óptimas entre ellas y con su supervisor...
- 3) El contacto social y la facilidad de intercambio recíproco hacía que la tarea fuera más agradable" (52)

Al analizar los resultados en cuanto a la relación entre las condiciones de trabajo y su efecto en la productividad, se concluyó que el factor humano aparentemente tiene mayor efecto sobre la productividad que el factor técnico.

Asimismo, mediante otros estudios realizados

por Mayo, basados en entrevistas, se encontró que la falta de canales de comunicación adecuados, puede propiciar aspectos negativos e inconformidad en el empleado, no obstante la mejora de condiciones de trabajo.

Los resultados de la experiencia abrieron los ojos a la importancia de los procesos de los pequeños grupos espontáneos, superpuestos a la estructura y organización de la fábrica.

Lo anterior ha llevado a que se realicen investigaciones y estudios de la estructura, procesos y dinámica de grupos para favorecer la adaptación de las personas a las relaciones de grupo y, en general, reforzar su actitud para comunicarse y cooperar. Al desarrollar discusiones libres, abiertas a las diferentes opiniones en las que cada uno aporte sus sugerencias en los diferentes niveles de la organización, se descubrirán problemas reales para concebirlos con claridad y precisión, sustituyendo la actitud de rehuirlos por la actitud de hacerles frente.

5.2. Desarrollo de habilidades mediante el proceso de instrucción de capacitación y desarrollo.

La instrucción o enseñanza que se proporciona al personal de una empresa, puede dividirse en tres grandes grupos: a) la Capacitación, b) el Adiestramiento y, c) el Desarrollo.

- a) La Capacitación es la ayuda que se proporciona para que el trabajador perfeccione, domine y amplíe una destreza o habilidad; significa la adquisición de conocimientos en un campo específico.
- b) El Adiestramiento proporciona los conocimientos prácticos a los trabajadores o empleados para que adquieran o ejerzan una destreza o habilidad.
- c) El Desarrollo se traduce en cambios de actitud positiva hacia el desempeño de las labores.

La Capacitación, el Adiestramiento y el Desarrollo son procesos de instrucción que necesitan de instrumentos y criterios uniformes que ayuden a organizar funcionalmente cualquier acción. El primer paso a seguir es la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación,

nativas a una situación abierta.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo pequeño entre 6 y 12 participantes, de preferencia heterogéneo, un coordinador y un anotador o grabadora. Se delimita el problema y el tiempo (desde 10 min. hasta una o dos horas) y se trabaja en un ambiente físico informal para ayudar a liberar cualquier inhibición. Se registran todas las ideas expresadas, sin desviarse del tema, para después proceder a un análisis lógico del contenido de la producción común, con el objeto de seleccionar los elementos más eficaces.

- Estudio de Casos o Método de Casos.- Estudio analítico y exhaustivo de un "caso" concreto con todos los detalles, para extraer conclusiones ilustrativas.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo de integrantes heterogéneo, un coordinador no-directivo, y la presentación de un caso. El desarrollo del curso comprende dos tiempos: un análisis del caso y una búsqueda de las soluciones.

por Mayo, basados en entrevistas, se encontró que la falta de canales de comunicación adecuados, puede propiciar aspectos negativos e inconformidad en el empleado, no obstante la mejora de condiciones de trabajo.

Los resultados de la experiencia abrieron los ojos a la importancia de los procesos de los pequeños grupos espontáneos, superpuestos a la estructura y organización de la fábrica.

Lo anterior ha llevado a que se realicen investigaciones y estudios de la estructura, procesos y dinámica de grupos para favorecer la adaptación de las personas a las relaciones de grupo y, en general, reforzar su actitud para comunicarse y cooperar. Al desarrollar discusiones libres, abiertas a las diferentes opiniones en las que cada uno aporte sus sugerencias en los diferentes niveles de la organización, se descubrirán problemas reales para concebirlos con claridad y precisión, sustituyendo la actitud de rehuirlos por la actitud de hacerles frente.

5.2. Desarrollo de habilidades mediante el proceso de instrucción de capacitación y desarrollo.

La instrucción o enseñanza que se proporciona al personal de una empresa, puede dividirse en tres grandes grupos: a) la Capacitación, b) el Adiestramiento y, c) el Desarrollo.

- a) La Capacitación es la ayuda que se proporciona para que el trabajador perfeccione, domine y amplíe una destreza o habilidad; significa la adquisición de conocimientos en un campo específico.
- b) El Adiestramiento proporciona los conocimientos prácticos a los trabajadores o empleados para que adquieran o ejerzan una destreza o habilidad.
- c) El Desarrollo se traduce en cambios de actitud positiva hacia el desempeño de las labores.

La Capacitación, el Adiestramiento y el Desarrollo son procesos de instrucción que necesitan de instrumentos y criterios uniformes que ayuden a organizar funcionalmente cualquier acción. El primer paso a seguir es la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación,

nativas a una situación abierta.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo pequeño entre 6 y 12 participantes, de preferencia heterogéneo, un coordinador y un anotador o grabadora. Se delimita el problema y el tiempo (desde 10 min. hasta una o dos horas) y se trabaja en un ambiente físico informal para ayudar a liberar cualquier inhibición. Se registran todas las ideas expresadas, sin desviarse del tema, para después proceder a un análisis lógico del contenido de la producción común, con el objeto de seleccionar los elementos más eficaces.

- Estudio de Casos o Método de Casos.- Estudio analítico y exhaustivo de un "caso" concreto con todos los detalles, para extraer conclusiones ilustrativas.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo de integrantes heterogéneo, un coordinador no-directivo, y la presentación de un caso. El desarrollo del curso comprende dos tiempos: un análisis del caso y una búsqueda de las soluciones.

- Desempeño de Roles o Técnica de la Escenificación (Role Playing).- Representación de una situación de la vida real con personas que encarnan un "personaje típico" para la resolución de problemas al facilitar la comprensión vivencial de situaciones. El desempeño de roles se distingue del sociodrama por ser menos dramático.

DESEMPEÑO
DE
ROLES



Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo de observadores, un coordinador, algunos actores (dos o más personas) seleccionados entre los integrantes y los papeles a ser desempeñados de acuerdo al tema a tratar. Los actores se preparan unos minutos para ponerse en la situación mental de su papel a desempeñar y, después de la representación, el coordinador abre una sesión de críticas y discusión y, posteriormente el grupo elabora las conclusiones.

- Técnica del Riesgo.- Promoción de actitudes mediante la expresión colectiva, en voz alta, de los temores, buscando la reducción de tensiones en situaciones de cambio, al di-

ferenciar los riesgos reales de los imaginarios.



Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo de participantes y un coordinador. El coordinador expone la situación y pide al grupo que expongan los aspectos desagradables de un riesgo; se anotan

para analizarlos y se procede a eliminar los imaginarios y asumir los reales, mediante medidas que los atenuarían o eliminarían.

- Sociodrama.- Representación dinámica por un grupo reducido de situaciones reales incluyendo dos o tres escenas diferentes durante media hora ante el grupo mayor.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo de actores, espectadores y un coordinador. El coordinador expone el tema, los actores preparan su actuación, la cual no debe ser comedia para hacer reír, ni debe presentar la solución al problema. Terminada la presentación del sociodrama, se entabla una discusión general para sacar conclusiones.

- Plenario.- Integración de los distintos equipos de trabajo en los que se divide un grupo general, con el fin de



informar, supervisar, retroalimentar y profundizar en aspectos importantes.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un coordinador y la reunión de los sub-grupos. El coordinador propone la intención o el

objetivo de la sesión. Se expone el trabajo de los distintos equipos, efectuando preguntas de aclaración; se hace un debate y una síntesis para evaluar todo el proceso.

- Foro.- Discusión informal del grupo sobre un tema, hecho o problema, conducido por un coordinador, permitiendo la libre expresión de ideas y opiniones.

FORO

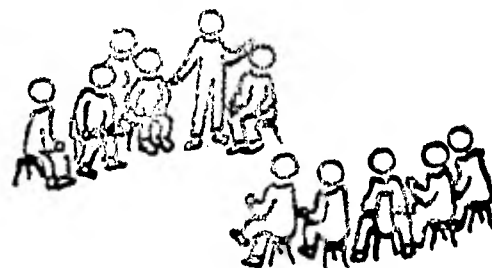
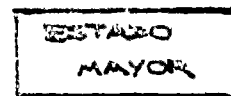


Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo de participantes y un coordinador. El

coordinador explica el problema o tema, fijando las reglas de participación. Se elaboran preguntas, respuestas o discusiones generales durante 30 min. Se hace una síntesis o reporte de lo expuesto para extraer posibles conclusiones.

- **Estado Mayor.**- División de un grupo grande en pequeños grupos de seis a ocho integrantes para discutir un tema determinado, bien para inducir la participación o, en la resolución de un problema.

Elementos y Procedimiento: Se requiere de sub-grupos y un coordinador. Una vez formados los subgrupos y fijado el tiempo de funcionamiento, se nombra uno de los miembros como comandante. Este tomará el te-



ma y expondrá las sugerencias que cree adecuadas para la resolución del problema, pide las informaciones que cree útiles, aporta las informaciones que dan margen de opinión y, a su vez, establece las líneas que puedan contribuir al

esclarecimiento de la cuestión central. Luego el comandante se retira y el pequeño grupo queda funcionando en base a las sugerencias que aportó el comandante. Después se reúnen nuevamente con el comandante, discuten las conclusiones que sacaron, que a su vez van a ser leídas por él en el grupo grande y, finalmente, se sacan conclusiones de los distintos grupos.

5.5.3. Técnicas inestructuradas

- Grupo - T.- Proceso de investigación de las actividades del grupo en el aquí y ahora, cuyas finalidades incluyen la sensibilización (insight*), el cambio de actitudes, el desarrollo de habilidades y, el estudio de problemas de trabajo y de campos concretos como liderazgo, toma de decisiones, valores, etc., para buscar una vía de solución. La inestructuración de esta técnica desencadena el deseo de aprender. Lo que se aprende es la propia conducta y

* el análisis de sí mismo en términos de valores y sentimientos, a fin de proporcionar una búsqueda activa de la madurez individual.

la de los otros miembros.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo de 8 a 15 integrantes, con la ayuda de un coordinador especializado, cuya conducta debe ser no-directiva. La sesión dura aproximadamente de dos a tres horas sin ningún orden del día, el grupo es por tanto libre para elegir o no un tema de discusión, una estructura interna, los métodos de trabajo y los procedimientos de comunicación. El coordinador no establece la retroalimentación, tiene como única función ayudar a los miembros del grupo a analizar y comprender la naturaleza de los obstáculos que encuentran en la progresión de sus relaciones.

5.6. RECOMENDACIONES PARA LA APLICACION DE LAS TECNICAS

Las técnicas de grupo poseen características variables que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias, por lo que, la elección de la técnica debe hacerse en función de la finalidad que se busca y ésta debe estar previamente establecida con claridad. Las técnicas tendrán siempre el valor que sepan transmitir-

les las personas que las utilizan, por lo que es recomendable que las hayan vivido previamente y, por tanto, estén en condiciones de entender claramente sus objetivos, alcances y limitaciones.

Las técnicas son sólo un componente del aprendizaje experiencial, y son más efectivas cuando se aplican de acuerdo a las necesidades del grupo y se balancean con teoría.

Para su aplicación, el coordinador debe tomar en cuenta los elementos necesarios como: el número de participantes, el tiempo requerido, el lugar de trabajo, los materiales y el procedimiento, así como la evaluación* que permita obtener información para corregir eventuales errores en cuanto al objetivo de la técnica y la actuación del coordinador.

Se debe recordar que finalmente se están

* apreciación o estimación, cualitativa o cuantitativa, de una característica sin utilización de instrumentos de medida.

manejando sentimientos humanos, por lo que se requiere el máximo de ética y profesionalismo, así como de una previsión responsable y de un cuidado extremo en su aplicación.

5.7. CARACTERISTICAS DEL COORDINADOR *

No se puede hablar de la aplicación de las técnicas de Dinámica de Grupos, sin tomar en cuenta las principales características, a continuación enunciadas, que debe reunir la persona que, por función, tiene la responsabilidad del desarrollo del grupo.

- La autenticidad del coordinador es sumamente importante; éste debe intentar ser espontáneo y directo en la expresión de sus sentimientos, ayudando así a que los participantes superen sus temores de inadecuación personal y su angustia al rechazo, lo cual surge generalmente al principio de una dinámica.
- El coordinador debe aproximarse al grupo con confianza en sí mismo y en los intereses y habilidades de sus participantes. La comprensión de los integrantes es un elemento básico que debe tener para lograr la productividad en su grupo.

* a veces se le da el nombre de facilitador, líder o instructor, pero en este trabajo emplearemos con más frecuencia el término "coordinador".

- Debe poseer un espíritu profundamente respetuoso de los valores, la historia personal, los sentimientos y aún las propias deficiencias de las otras personas.
- No debe ser crítico ni coercitivo con ningún integrante, sea cual fuere el carácter de su intervención; es el grupo mismo el que debe aprender a manejar y rectificar las actitudes o intervenciones evasivas, agresivas o repetitivas de algunos miembros. Por supuesto, quedan excluidos los consejos por parte del coordinador.
- Debe tener una personalidad social bien formada que le permita trabajar en equipo.
- Debe tener un gran sentido de la percepción, así como intuición para percatarse de lo que acontece en el interior del grupo y de las personas mismas, (interacciones, actitudes, etc.), registrando los contenidos verbales y hechos que los miembros no discriminan por estar personalmente involucrados dentro del grupo.
- Debe tener flexibilidad y ser versátil para no caer en la rutina, utilizando una misma técnica, ya que esto podría proyectar una falta de interés o apatía ante los miembros del grupo.

- Debe dar al grupo libertad de acción, ya que éste puede tomar caminos diferentes hacia el objetivo, pudiendo ser éstos más creativos y adecuados a su realidad que lo planeado por el coordinador.

5.8. FUNCION DEL COORDINADOR

La función del coordinador consistirá fundamentalmente en propiciar la reflexión grupal, continua y sistemática, sobre los fenómenos y procesos por los que va pasando el grupo, la cual podrá ser propiciada mediante el proceso de retroalimentación, abarcando la reacción del grupo en cuanto actitudes, conducta, creatividad y asimilación del participante, así como el logro del objetivo perseguido por la técnica. Este proceso se llevará a cabo de dos modos diferentes:

- a) dedicando un tiempo especial al principio o final de cada sesión, para el análisis de lo sucedido durante la sesión anterior; y,
- b) señalando al grupo los elementos significativos o situaciones manifiestas de su dinámica, en el momento mismo

en que esté sucediendo algo importante en el grupo.

El objetivo de la reflexión continua y sistemática es doble. Por un lado, señalar al grupo los obstáculos que se le van presentando en su esfuerzo por lograr el objetivo buscado para que, mediante la elaboración, los supere. Por otro lado, ir analizando la dinámica interna del propio grupo, con el fin de aprender de la experiencia.

En síntesis, la función nuclear del coordinador consiste en propiciar, mediante la retroalimentación, el aprendizaje, mismo que en un grupo es un proceso de transformación mutua: la persona cambia por la influencia del grupo y éste se modifica por la acción de sus miembros.

5.8.1. RETROALIMENTACION

Se entiende por retroalimentación al proceso de información a otra persona o grupo sobre la percepción de su conducta, confirmando al mismo tiempo si nuestra percepción es correcta. Esta retroalimentación puede darse

a varios niveles de significación:

- 1) sobre asuntos técnicos incluyendo: la forma de expresar los conocimientos, el modo de diseñar objetivos, de distribuir el tiempo en un programa y, de evaluar.
- 2) sobre aspectos de interrelación, es decir, formas de manejar la autoridad, el aislamiento, la capacidad de reflejar sentimientos, el trabajo en colaboración, la actitud crítica, la frialdad de trato, la agresividad, el saber escuchar y el esquema de valores.

La retroalimentación es un mecanismo correctivo, pero debe ser enfocado únicamente hacia el comportamiento y actitudes que puedan ser modificados. Debe ser descriptiva más que evaluativa; aplicada a la conducta específica en el aquí y ahora, sin llegar a ser impositiva. Se reconocen dos tipos de retroalimentación: la positiva y la negativa;

- la positiva será aquella que propicie el cambio, esto es, la pérdida de la estabilidad permite la adquisición de un nuevo conocimiento para posteriormente restablecer la estabilidad.

- la retroalimentación negativa se caracteriza porque tiende a restablecer el equilibrio del sistema sin que se haya dado el cambio, es decir, al no darse información que propicie el aprendizaje, se anula el sentido que tiene la retroalimentación como motivador del cambio, resultando así negativa.

5.9. OTRAS FUNCIONES DEL COORDINADOR

5.9.1. Aspectos positivos

Durante el desarrollo de la dinámica en el grupo el coordinador deberá:

- propiciar una actitud de profundo respeto al proceso que se va a desarrollar, tratando de prevenir actitudes de evasión, ataque, e inculpaciones mutuas o dirigidas contra él;
- facilitar el diálogo, estableciendo la comunicación entre los componentes del grupo, para propiciar y facilitar la participación de todos los elementos.
- mostrarse dispuesto a discutir las experiencias vividas y adquiridas durante el desarrollo de la técnica, sin acaparar ni centrar todo en sí mismo.

- respetar los silencios que se presenten, ya que pueden ser productivos y creadores de nuevas ideas al significar cierto "insight" y elaboración.
- diagnosticar con veracidad los distintos tipos de capacidades que existan en el grupo, sin prejuizar a aquellos miembros que parezcan distantes y desinteresados.
- instruir a los observadores haciendo énfasis que su deber es el de ser descriptivos sin dar juicios de valor, con el objeto de retroalimentar a los miembros participantes.
- expresar con franqueza lo que ha visto y apreciado en los participantes, haciendo referencia únicamente al aquí y ahora de la situación grupal y dirigiéndose siempre a los individuos concretos y no al grupo en general.
- obtener conclusiones y provocar la transferencia al trabajo.

5.9.2. Aspectos negativos

A continuación perfilamos algunos aspectos que el coordinador deberá tomar en cuenta para evitar el fracaso de la experiencia grupal.

- Un coordinador que utiliza las técnicas estructuradas simplemente para mantener activos a los participantes o, con fines terapéuticos, traiciona el propósito de la técnica y distorciona sus objetivos.
- Si se fijan reglas al grupo, la acción es manipuladora y las metas que se persiguen son las del coordinador, y no las de crecimiento del grupo mismo.
- Pensar que el éxito de una reunión, cuyo propósito es la sensibilización, consiste en el número de personas que lloraron o experimentaron sensaciones extrañas, es una evaluación engañosa.
- No infunde mucha confianza un coordinador que se apega rigurosamente a un solo método, dándole más importancia a la técnica que a las personas. No pueden programarse ni las expresiones de ira, ni los momentos de confusión.
- No es saludable para el grupo que el coordinador finja simpatía o cordialidad. El grupo tiene una extraordinaria sensibilidad para detectar falsas posturas.
- Es particularmente difícil para el grupo soportar la presencia de un coordinador que se dedica únicamente a obser-

mediante la comparación del análisis de puestos contra el inventario de recursos humanos, detectando así las necesidades evidentes. Como segundo paso, mediante la entrevista y cuestionarios se definirán las necesidades de capacitación determinadas por los síntomas* encubiertos.

Otro método para determinar necesidades de capacitación y desarrollo es la aplicación de técnicas de Dinámica de Grupos, tales como Phillips 66 o Tormenta de Ideas, en aquellos aspectos que tienen relación directa con la forma de interactuar de los grupos en la empresa.

Una vez detectadas las necesidades, se deberá elaborar un programa que incluya las técnicas apropiadas de acuerdo a los objetivos de los distintos eventos de capacitación y las políticas de la empresa. No se incluye el Adiestramiento debido a que las técnicas de Dinámica de Grupos se dirigen más hacia la motivación y las actitudes y un poco hacia la comprensión de nuevos conocimientos para acti-

* los indicadores que muestran que algo no está sucediendo como se esperaba.

var el proceso de enseñanza-aprendizaje*. Dicho proceso se deberá referir al cambio o mejoría de las actitudes en la interacción social del grupo, al ejemplificar un caso práctico o una situación semejante al problema o tema que se está tratando teóricamente en el curso**.

McKeachie menciona:

"Los cursos, centrados en el grupo, adquieren una comprensión más real de la dinámica de la personalidad que los que sólo se atienen a las conferencias. Los participantes parecen también más capaces de aplicar los conocimientos así adquiridos a nuevos problemas". (53)

5.3. Diversas situaciones de aplicación en el área laboral

La aplicación de la Dinámica de Grupos se ha extendido considerablemente, utilizándose en diversas actividades laborales, entre las cuales se encuentran:

- La selección de personal.- La selección consiste en encontrar para cada puesto la persona adecuada. Una de las téc-

* ver pág. 23

** conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo.

nicas de dinámica más utilizadas para la selección en el ascenso de personal ha sido el test sociométrico. Asimismo, los Centros de Evaluación* se utilizan para la selección gerencial y la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento, mediante ejercicios de persona a persona, persona a grupo y, grupo a grupo, entre los cuales podemos mencionar la Charola de Entrada**, Prioridades Nacionales***, el Desempeño de Roles y discusiones de grupo.

-
- * El Centro de Evaluación es una estrategia cuyo fin es crear una situación de trabajo tan real como sea posible, pero en forma simulada. Dicho centro se constituye por un administrador, generalmente un psicólogo, de 6 a 12 participantes, y de 3 a 6 evaluadores. Estos últimos, previamente entrenados en cuanto a la habilidad o aptitud a observar, señalarán a los candidatos adecuados en forma prioritaria, proponiendo, al mismo tiempo, sugerencias de capacitación, adiestramiento y desarrollo.
- ** La Charola de Entrada es un juego en donde el participante trabaja en una oficina con una charola para papeles de llegada y una de salida. A intervalos de tiempo regulares, se le pide tomar decisiones sobre ciertos temas en particular. Al final de la sesión tiene lugar una discusión sobre las decisiones tomadas y sus consecuencias probables.
- *** Prioridades Nacionales es una técnica dinámica en donde el sujeto debe clasificar o priorizar el material que se le entrega, fungiendo como asesor del gobierno, para posteriormente llegar a un consenso para lograr una única lista de prioridades.

- La necesidad de recurrir a un trabajo de equipo en el plano de la preparación de la toma de decisiones.- La decisión conjunta puede integrar al grupo en un objetivo común. El esfuerzo por alcanzar una decisión conjunta, polarizando los objetivos individuales en una misma dirección, modifica al mismo tiempo las actitudes de los miembros del grupo. La participación en la responsabilidad colectiva es perfectamente compatible con la estructura orgánica y jerárquica, ya que a cada escalón jerárquico le corresponde un determinado ámbito de decisiones.
- El desarrollo organizacional.- Es el estudio de las formas y modelos de las organizaciones desde diferentes puntos de vista, la utiliza como estrategia de cambio mediante ejercicios de sensibilización, discusiones de grupo, etc.
- Dentro de las asociaciones sindicales.- Se puede utilizar con una triple finalidad: - crear conciencia sindical; - diagnosticar habilidades y capacidades para la negociación colectiva y, - para ser aplicada a las comisiones mixtas de capacitación con el fin de dar a conocer la ley y derechos a los obreros.
- Las empresas, a su vez, la utilizan para cambiar los modelos de autoridad en un plano socio-cultural e ideológico, por un estilo cooperativo para evitar sindicalismo y huelgas.

- Climas de trabajo.- Para determinar, mediante cuestionarios, los climas de trabajo existentes y crear en toda la organización un clima receptivo, en el cual las personas se muestren dispuestas a resolver los problemas.
- Relaciones humanas.- Para aumentar las potencialidades creativas y la comunicación mediante cursos de esta naturaleza.
- Solución de problemas.- Para intentar solucionar los problemas psicológicos que se originan al fusionarse dos compañías.
- Capacitación dinámica.- Para capacitar facilitadores y coordinadores de grupo.
- Administración según estilos gerenciales.- Para ayudar a los directivos a administrar la organización de acuerdo con los estilos gerenciales apropiados para los objetivos de la empresa.

- Competencia - colaboración.- Para hacer de la competencia algo útil para elaborar las metas y llevar al máximo la colaboración.
- Identificación con objetivos.- Para intensificar en toda la fuerza laboral la identificación con los objetivos de la organización.
- Control de calidad.- Con el fin de ayudar al mejoramiento de la producción, mediante un control de calidad, preventivo o correctivo.

Resumiendo, la Dinámica de Grupos, dentro del ámbito laboral, se utiliza en la selección, capacitación y desarrollo de personal; en el mejoramiento de estilos de mando o gerenciales; en la toma de decisiones; en la solución de conflictos; en cursos de relaciones humanas para el crecimiento de la organización. Sin embargo, no representa el medio para solucionar simultáneamente todos los problemas y desarrollar todos los recursos humanos. Sólo será aplica-

da con éxito:

- si se identifican y definen las necesidades particulares existentes en la empresa y,
- si se fijan objetivos concretos que se pretendan conseguir.

Por ejemplo: una causa de malas relaciones humanas sería el desajuste y falta de armonía en la relación hombre-puesto, debido a que características de la persona, tales como inteligencia, experiencia, habilidades y aptitudes son superiores a los requisitos que las actividades y responsabilidades que el puesto exige. En estas condiciones de desajuste el resultado de la actuación del individuo será de deficiencia, falta de colaboración, frustración y ausentismo.

Asimismo, el profesionalismo para la aplicación de la Dinámica de Grupos es de suma importancia y, por lo tanto, requiere como condiciones de aplicación:

- considerar que la empresa (salvo acuerdos especialmente de terminados) no es un lugar para experimentar técnicas o habilidades personales.

- las técnicas de Dinámica de Grupos que se utilicen deberán haber sido experimentadas con anterioridad y fundadas en principios teóricos sólidamente establecidos.
- el responsable de la aplicación deberá estar altamente calificado, tanto por su preparación intelectual como por su experiencia práctica.

En conclusión, la aplicación de la Dinámica de Grupos dará como resultado en el individuo, aumento de la confianza en sí mismo y mejoramiento de su propia personalidad, contribuyendo a una mayor efectividad y calidad en el trabajo personal, beneficiando al mismo tiempo, la operación global de la empresa.

5.4. OBJETIVOS GENERALES DE LAS TECNICAS

Entre los métodos utilizados por la Dinámica de Grupos para inducir la acción grupal, existen una gran variedad de técnicas, las cuales pueden tener una triple finalidad:

- a) facilitar las relaciones humanas, ayudando a la constitución del grupo como tal, al propiciar un mayor conoci

- miento e integración entre los participantes;
- b) facilitar el trabajo y la organización grupal, mediante el desarrollo de aquellas habilidades y actitudes necesarias para el trabajo de equipo, como cooperar, escuchar, expresarse, etc., revisando procedimientos, medios o maneras sistematizadas para lograr más eficazmente las metas; y,
 - c) sensibilizar a los participantes con miras a la auto-experiencia y reflexión de actitudes individuales y grupales, temores e inhibiciones, que hasta entonces venían operando ocultamente, con lo que se propicia un cambio y el enriquecimiento de la personalidad.

Deseamos hacer hincapié en que es necesario tener conocimientos teóricos sobre los aspectos de la Dinámica de Grupos, desarrollados previamente, ya que esto proporcionará una fundamentación sobre los procesos grupales, y ayudará a que los coordinadores estén pendientes de las leyes de su desarrollo al aplicar técnicas para promover la dinámica grupal. Las fuerzas internas del grupo, pueden producir una serie de fenómenos difíciles de manejar, puesto

que los objetivos de las experiencias de formación, bien llevadas, son efectivamente favorecer la emergencia de fuentes de conflicto, de contradicciones vividas, facilitar la identificación y el análisis, disminuir las fuerzas antagónicas al cambio y, sostener el desarrollo de actitudes cooperativas. G. Cirigliano y A. Villaverde mencionan al respecto:

"Las técnicas de grupo son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo, sobre la base de conocimientos suministrados por la teoría de la Dinámica de Grupo". (54)

5.5. CLASIFICACION DE LAS TECNICAS

Las técnicas grupales pueden ser divididas en:

- técnicas centradas en una tarea, - técnicas de trabajo y,
- técnicas inestructuradas.

5.5.1. Técnicas centradas en una tarea

Las técnicas centradas en una tarea a desempeñar (técnicas estructuradas), han sido clasificadas de acuerdo a su finalidad y objetivo específico en la Segunda Parte de este trabajo.

5.5.2. Técnicas de trabajo

Las técnicas de trabajo incluyen: - en las que intervienen expertos y, - en las que interviene activamente todo el grupo, las cuales pueden servir como complemento o de auxiliares a las técnicas centradas en una tarea.

5.5.2.1. Técnicas con intervención de expertos

- Simposio.- Exposición hecha por un pequeño grupo de especialistas sobre las diversas fases de un solo tema.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un coordinador y de 3 a 6 expositores que

preparan previamente el tema. El coordinador presenta el tema y cede la palabra a los expertos, procediendo a la exposición individual,

aproximadamente 15 min. por persona. Al finalizar, el coordinador hará un breve resumen y dirigirá una discusión con todo el grupo para sacar conclusiones.

- Mesa Redonda.- Discusión enfocando diferentes puntos de vista sobre un tema, por un grupo seleccionado de personas, ante un auditorio.

Elementos y Procedimiento:

Se requieren de 3 a 6 personas con ideas divergentes para discutir bajo la direc-

SIMPOSIO



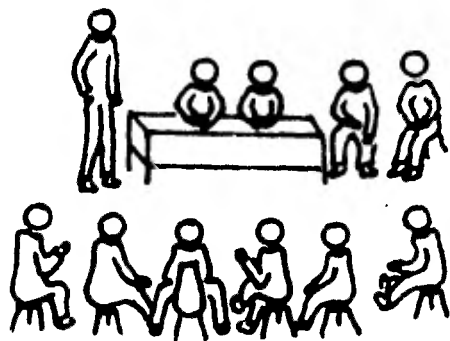
MESA REDONDA



ción de un coordinador, quien se sentará en el centro. Todos deberán poder verse unos a otros y a la vez ser vistos por el auditorio. El coordinador presentará el tema y a los expositores, dándoles la palabra durante unos 10 min. por persona. Después sintetizará los puntos de vista y dará la palabra al grupo para pedir aclaraciones, cuidando de no convertirlo en una polémica sin fin.

- Panel.- Exposición informal por personas expertas que puedan enfocar un tema desde puntos de vista o tendencias

PANEL



divergentes, representativas del grupo, pero dentro de una línea de desarrollo marcada de antemano para que no se desvíe la discusión, con el fin de analizar y formar un juicio crítico de los problemas generales de un asunto.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un coordinador y de 4 a 6 expositores, a quienes el coordinador deberá presentar para proceder, entonces, al diálogo informal, (de 3 a 8 min. por persona). Al finalizar, el coordinador invitará

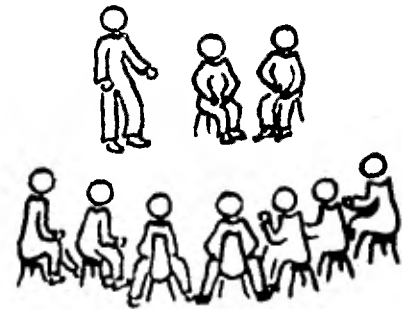
a los participantes a resumir sus ideas. Luego, él mismo hará un resumen y abrirá una discusión con todo el grupo sobre preguntas y opiniones.

- Diálogo, Debate Público o Cara a Cara.- Discusión llevada a cabo, ante un grupo, por dos personas eruditas capaces de sostener una conversación equilibrada y expresiva sobre un tema específico.

DIALOGO

Elementos y Procedimiento: Se requieren dos participantes para el diálogo y un coordinador.

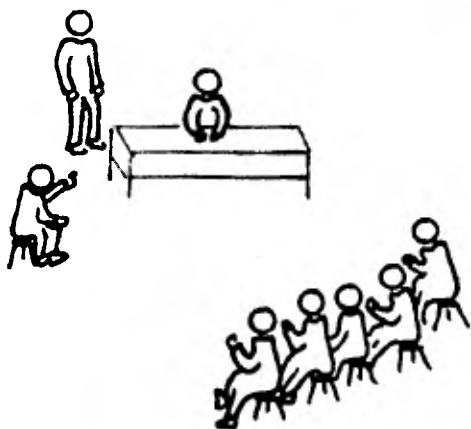
El coordinador presenta a los participantes y el tema a dis-



cutir con tiempo estimado para tocar los puntos principales. Al finalizar el diálogo, el coordinador entablará una etapa de discusión general para sacar conclusiones.

- Entrevista o Consulta Pública.- El interrogatorio de un experto sobre un tema prefijado para favorecer el aprendizaje de conocimientos realizado por un entrevistador que representa al grupo. Generalmente, el experto es extraño

ENTREVISTA



al grupo.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un experto, un entrevistador y un coordinador. Se debe trazar un esquema previo para proceder a un interrogatorio benéfico e informativo sobre un tema de interés al grupo. El coordinador

hace las presentaciones necesarias y se procede a la entrevista. Posteriormente el entrevistado puede hacer una síntesis de lo que abarcó en las respuestas o se pueden aclarar dudas generales del grupo.

- Entrevista Colectiva o Examen por una Comisión.- Interrogatorio realizado por una comisión, representante del grupo, a un especialista sobre un tema específico de interés para el grupo.

ENTREVISTA
COLECTIVA



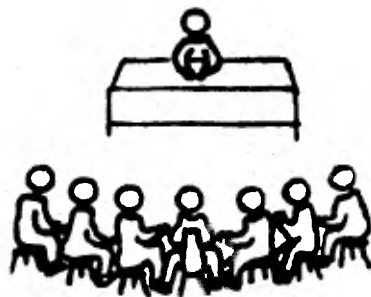
Elementos y Procedimiento: Se requiere un experto, la comisión interrogadora y un coordinador.



El coordinador presentará a los interrogadores, al entrevistado y el tema general, haciendo una exposición sintética del tema. Entonces se da comienzo al interrogatorio en el orden previsto, aunque los integrantes de la comisión podrían improvisar preguntas. Al final, el coordinador resumirá la entrevista y abrirá una discusión global.

- Conferencia.- Discurso o conferencia formal, detallada y

CONFERENCIA



sin interrupciones, de un expositor calificado, ante un grupo concreto.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un expositor, tema específico y concreto. El expositor desarrolla el tema, enfocado

a su punto de vista, de manera rápida, continua y directa. Al finalizar, se deben dedicar unos minutos para un período de preguntas y respuestas.

5.5.2.2. Técnicas con intervención activa del grupo

- Pequeño grupo de discusión.- Intercambio mutuo de ideas y

opiniones entre los integrantes del grupo por un deseo de información, por un problema que debe resolverse o por una decisión que se debe adoptar.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un coordinador y disponer al grupo en círculo o rectángulo (hasta 15-20 perso-



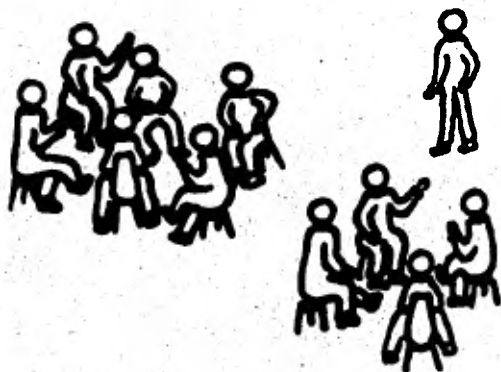
nas). Deben proporcionarse puntos concretos de discusión y fijar intervalos de tiempo apropiados al tema y situación del grupo. El coordinador debe estimular la participación de todos mediante preguntas. Una vez terminado el tiempo, se resume lo tratado y se sacan conclusiones.

- Phillips 66 o Discusión en Corrillos.- Descomposición de un grupo grande en unidades pequeñas de 4 a 6, a fin de facilitar la participación en la discusión o el análisis en un período de 6 minutos, pudiéndose ampliar hasta 20 min. aproximadamente.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un coordinador y



PHILLIPS
66



moderadores por cada corrillo.

Se plantea un problema definido y, una vez formados los subgrupos y discutido el problema, cada comisión presenta sus resultados ante todo el grupo, mediante un representante, para obtener una conclusión general.

- Cuchicheo o Método de Diálogos Simultáneos.- Diálogos informales por pares dentro de un grupo para discutir un tema o un problema, en voz baja, garantizando la participación individual y simultánea de todos los integrantes.

CUCHICHEO



Elementos y Procedimiento: Se requiere un número par de integrantes y un coordinador.

Una vez formados los grupos de dos se procede a discutir el tema acordado, durante

cierto límite de tiempo y, al finalizar las parejas, se



integra nuevamente el grupo mayor y un integrante de las parejas informa el resultado de su trabajo para posteriormente llegar a una conclusión general.

- Seminario.- Investigación o estudio intensivo de un tema en sesiones planificadas por un grupo reducido, recurriendo a fuentes originales de información, mediante un planteamiento, resumen y evaluación. La duración mínima debe ser de dos días.

Elementos y Procedimiento: Se requieren integrantes y un coordinador. Cada participante expone parte del tema y después se efectúan un debate y se sacan conclusiones.

- Torbellino, Lluvia o Promoción de Ideas (Brainstorming).-



Interacción en un grupo pequeño con el fin de alentar la libre presentación de ideas sin restricciones, ni procesos de pensamiento lógico y evitando actitudes críticas para desarrollar la creación espontánea y considerar las soluciones alter-

nativas a una situación abierta.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo pequeño entre 6 y 12 participantes, de preferencia heterogéneo, un coordinador y un anotador o grabadora. Se delimita el problema y el tiempo (desde 10 min. hasta una o dos horas) y se trabaja en un ambiente físico informal para ayudar a liberar cualquier inhibición. Se registran todas las ideas expresadas, sin desviarse del tema, para después proceder a un análisis lógico del contenido de la producción común, con el objeto de seleccionar los elementos más eficaces.

- Estudio de Casos o Método de Casos.- Estudio analítico y exhaustivo de un "caso" concreto con todos los detalles, para extraer conclusiones ilustrativas.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo de integrantes heterogéneo, un coordinador no-directivo, y la presentación de un caso. El desarrollo del curso comprende dos tiempos: un análisis del caso y una búsqueda de las soluciones.

- Desempeño de Roles o Técnica de la Escenificación (Role Playing).- Representación de una situación de la vida real con personas que encarnan un "personaje típico" para la resolución de problemas al facilitar la comprensión vivencial de situaciones. El desempeño de roles se distingue del sociodrama por ser menos dramático.

DESEMPEÑO
DE
ROLES



Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo de observadores, un coordinador, algunos actores

(dos o más personas) seleccionados entre los integrantes y los papeles a ser desempeñados de acuerdo al tema a tratar. Los actores se preparan unos minutos para ponerse en la situación mental de su papel a desempeñar y, después de la representación, el coordinador abre una sesión de críticas y discusión y, posteriormente el grupo elabora las conclusiones.

- Técnica del Riesgo.- Promoción de actitudes mediante la expresión colectiva, en voz alta, de los temores, buscando la reducción de tensiones en situaciones de cambio, al di-

ferenciar los riesgos reales de los imaginarios.



Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo de participantes y un coordinador. El coordinador expone la situación y pide al grupo que expongan los aspectos desagradables de un riesgo; se anotan

para analizarlos y se procede a eliminar los imaginarios y asumir los reales, mediante medidas que los atenuarían o eliminarían.

- Sociodrama.- Representación dinámica por un grupo reducido de situaciones reales incluyendo dos o tres escenas diferentes durante media hora ante el grupo mayor.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo de actores, espectadores y un coordinador. El coordinador expone el tema, los actores preparan su actuación, la cual no debe ser comedia para hacer reír, ni debe presentar la solución al problema. Terminada la presentación del sociodrama, se entabla una discusión general para sacar conclusiones.

- Plenario.- Integración de los distintos equipos de trabajo en los que se divide un grupo general, con el fin de



informar, supervisar, retroalimentar y profundizar en aspectos importantes.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un coordinador y la reunión de los sub-grupos. El coordinador propone la intención o el

objetivo de la sesión. Se expone el trabajo de los distintos equipos, efectuando preguntas de aclaración; se hace un debate y una síntesis para evaluar todo el proceso.

- Foro.- Discusión informal del grupo sobre un tema, hecho o problema, conducido por un coordinador, permitiendo la libre expresión de ideas y opiniones.

FORO



Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo de participantes y un coordinador. El

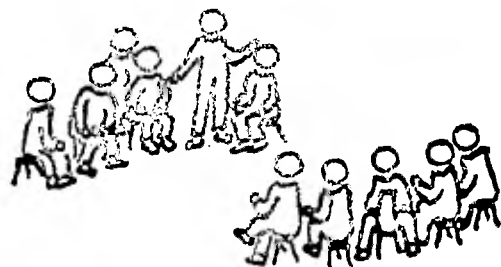
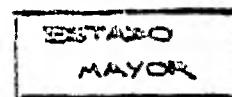


coordinador explica el problema o tema, fijando las reglas de participación. Se elaboran preguntas, respuestas o discusiones generales durante 30 min. Se hace una síntesis o reporte de lo expuesto para extraer posibles conclusiones.

- Estado Mayor.- División de un grupo grande en pequeños grupos de seis a ocho integrantes para discutir un tema determinado, bien para inducir la participación o, en la resolución de un problema.

Elementos y Procedimiento: Se requiere de sub-grupos y un coordinador. Una vez formados los subgrupos y fijado el tiempo de funcionamiento, se nombra uno de los miembros como comandante. Este tomará el te-

ma y expondrá las sugerencias que cree adecuadas para la resolución del problema, pide las informaciones que cree útiles, aporta las informaciones que dan margen de opinión y, a su vez, establece las líneas que puedan contribuir al



esclarecimiento de la cuestión central. Luego el comandante se retira y el pequeño grupo queda funcionando en base a las sugerencias que aportó el comandante. Después se reúnen nuevamente con el comandante, discuten las conclusiones que sacaron, que a su vez van a ser leídas por él en el grupo grande y, finalmente, se sacan conclusiones de los distintos grupos.

5.5.3. Técnicas inestructuradas

- Grupo - T.- Proceso de investigación de las actividades del grupo en el aquí y ahora, cuyas finalidades incluyen la sensibilización (insight*), el cambio de actitudes, el desarrollo de habilidades y, el estudio de problemas de trabajo y de campos concretos como liderazgo, toma de decisiones, valores, etc., para buscar una vía de solución. La inestructuración de esta técnica desencadena el deseo de aprender. Lo que se aprende es la propia conducta y

* el análisis de sí mismo en términos de valores y sentimientos, a fin de proporcionar una búsqueda activa de la madurez individual.

la de los otros miembros.

Elementos y Procedimiento: Se requiere un grupo de 8 a 15 integrantes, con la ayuda de un coordinador especializado, cuya conducta debe ser no-directiva. La sesión dura aproximadamente de dos a tres horas sin ningún orden del día, el grupo es por tanto libre para elegir o no un tema de discusión, una estructura interna, los métodos de trabajo y los procedimientos de comunicación. El coordinador no establece la retroalimentación, tiene como única función ayudar a los miembros del grupo a analizar y comprender la naturaleza de los obstáculos que encuentran en la progresión de sus relaciones.

5.6. RECOMENDACIONES PARA LA APLICACION DE LAS TECNICAS

Las técnicas de grupo poseen características variables que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias, por lo que, la elección de la técnica debe hacerse en función de la finalidad que se busca y ésta debe estar previamente establecida con claridad. Las técnicas tendrán siempre el valor que sepan transmitir-

les las personas que las utilizan, por lo que es recomendable que las hayan vivido previamente y, por tanto, estén en condiciones de entender claramente sus objetivos, alcances y limitaciones.

Las técnicas son sólo un componente del aprendizaje experiencial, y son más efectivas cuando se aplican de acuerdo a las necesidades del grupo y se balancean con teoría.

Para su aplicación, el coordinador debe tomar en cuenta los elementos necesarios como: el número de participantes, el tiempo requerido, el lugar de trabajo, los materiales y el procedimiento, así como la evaluación* que permita obtener información para corregir eventuales errores en cuanto al objetivo de la técnica y la actuación del coordinador.

Se debe recordar que finalmente se están

* apreciación o estimación, cualitativa o cuantitativa, de una característica sin utilización de instrumentos de medida.

manejando sentimientos humanos, por lo que se requiere el máximo de ética y profesionalismo, así como de una previsión responsable y de un cuidado extremo en su aplicación.

5.7. CARACTERISTICAS DEL COORDINADOR *

No se puede hablar de la aplicación de las técnicas de Dinámica de Grupos, sin tomar en cuenta las principales características, a continuación enunciadas, que debe reunir la persona que, por función, tiene la responsabilidad del desarrollo del grupo.

- La autenticidad del coordinador es sumamente importante; éste debe intentar ser espontáneo y directo en la expresión de sus sentimientos, ayudando así a que los participantes superen sus temores de inadecuación personal y su angustia al rechazo, lo cual surge generalmente al principio de una dinámica.
- El coordinador debe aproximarse al grupo con confianza en sí mismo y en los intereses y habilidades de sus participantes. La comprensión de los integrantes es un elemento básico que debe tener para lograr la productividad en su grupo.

* a veces se le da el nombre de facilitador, líder o instructor, pero en este trabajo emplearemos con más frecuencia el término "coordinador".

- Debe poseer un espíritu profundamente respetuoso de los valores, la historia personal, los sentimientos y aún las propias deficiencias de las otras personas.
- No debe ser crítico ni coercitivo con ningún integrante, sea cual fuere el carácter de su intervención; es el grupo mismo el que debe aprender a manejar y rectificar las actitudes o intervenciones evasivas, agresivas o repetitivas de algunos miembros. Por supuesto, quedan excluidos los consejos por parte del coordinador.
- Debe tener una personalidad social bien formada que le permita trabajar en equipo.
- Debe tener un gran sentido de la percepción, así como intuición para percatarse de lo que acontece en el interior del grupo y de las personas mismas, (interacciones, actitudes, etc.), registrando los contenidos verbales y hechos que los miembros no discriminan por estar personalmente involucrados dentro del grupo.
- Debe tener flexibilidad y ser versátil para no caer en la rutina, utilizando una misma técnica, ya que esto podría proyectar una falta de interés o apatía ante los miembros del grupo.

- Debe dar al grupo libertad de acción, ya que éste puede tomar caminos diferentes hacia el objetivo, pudiendo ser éstos más creativos y adecuados a su realidad que lo planeado por el coordinador.

5.8. FUNCION DEL COORDINADOR

La función del coordinador consistirá fundamentalmente en propiciar la reflexión grupal, continua y sistemática, sobre los fenómenos y procesos por los que va pasando el grupo, la cual podrá ser propiciada mediante el proceso de retroalimentación, abarcando la reacción del grupo en cuanto actitudes, conducta, creatividad y asimilación del participante, así como el logro del objetivo perseguido por la técnica. Este proceso se llevará a cabo de dos modos diferentes:

- a) dedicando un tiempo especial al principio o final de cada sesión, para el análisis de lo sucedido durante la sesión anterior; y,
- b) señalando al grupo los elementos significativos o situaciones manifiestas de su dinámica, en el momento mismo

en que esté sucediendo algo importante en el grupo.

El objetivo de la reflexión continua y sistemática es doble. Por un lado, señalar al grupo los obstáculos que se le van presentando en su esfuerzo por lograr el objetivo buscado para que, mediante la elaboración, los supere. Por otro lado, ir analizando la dinámica interna del propio grupo, con el fin de aprender de la experiencia.

En síntesis, la función nuclear del coordinador consiste en propiciar, mediante la retroalimentación, el aprendizaje, mismo que en un grupo es un proceso de transformación mutua: la persona cambia por la influencia del grupo y éste se modifica por la acción de sus miembros.

5.8.1. RETROALIMENTACION

Se entiende por retroalimentación al proceso de información a otra persona o grupo sobre la percepción de su conducta, confirmando al mismo tiempo si nuestra percepción es correcta. Esta retroalimentación puede darse

a varios niveles de significación:

- 1) sobre asuntos técnicos incluyendo: la forma de expresar los conocimientos, el modo de diseñar objetivos, de distribuir el tiempo en un programa y, de evaluar.
- 2) sobre aspectos de interrelación, es decir, formas de manejar la autoridad, el aislamiento, la capacidad de reflejar sentimientos, el trabajo en colaboración, la actitud crítica, la frialdad de trato, la agresividad, el saber escuchar y el esquema de valores.

La retroalimentación es un mecanismo correctivo, pero debe ser enfocado únicamente hacia el comportamiento y actitudes que puedan ser modificados. Debe ser descriptiva más que evaluativa; aplicada a la conducta específica en el aquí y ahora, sin llegar a ser impositiva. Se reconocen dos tipos de retroalimentación: la positiva y la negativa;

- la positiva será aquella que propicie el cambio, esto es, la pérdida de la estabilidad permite la adquisición de un nuevo conocimiento para posteriormente restablecer la estabilidad.

- la retroalimentación negativa se caracteriza porque tiende a restablecer el equilibrio del sistema sin que se haya dado el cambio, es decir, al no darse información que propicie el aprendizaje, se anula el sentido que tiene la retroalimentación como motivador del cambio, resultando así negativa.

5.9. OTRAS FUNCIONES DEL COORDINADOR

5.9.1. Aspectos positivos

Durante el desarrollo de la dinámica en el grupo el coordinador deberá:

- propiciar una actitud de profundo respeto al proceso que se va a desarrollar, tratando de prevenir actitudes de evasión, ataque, e inculpaciones mutuas o dirigidas contra él;
- facilitar el diálogo, estableciendo la comunicación entre los componentes del grupo, para propiciar y facilitar la participación de todos los elementos.
- mostrarse dispuesto a discutir las experiencias vividas y adquiridas durante el desarrollo de la técnica, sin acaparar ni centrar todo en sí mismo.

- respetar los silencios que se presenten, ya que pueden ser productivos y creadores de nuevas ideas al significar cierto "insight" y elaboración.
- diagnosticar con veracidad los distintos tipos de capacidades que existan en el grupo, sin prejuizar a aquellos miembros que parezcan distantes y desinteresados.
- instruir a los observadores haciendo hincapié que su deber es el de ser descriptivos sin dar juicios de valor, con el objeto de retroalimentar a los miembros participantes.
- expresar con franqueza lo que ha visto y apreciado en los participantes, haciendo referencia únicamente al aquí y ahora de la situación grupal y dirigiéndose siempre a los individuos concretos y no al grupo en general.
- obtener conclusiones y provocar la transferencia al trabajo.

5.9.2. Aspectos negativos

A continuación perfilamos algunos aspectos que el coordinador deberá tomar en cuenta para evitar el fracaso de la experiencia grupal.

- Un coordinador que utiliza las técnicas estructuradas simplemente para mantener activos a los participantes o, con fines terapéuticos, traiciona el propósito de la técnica y distorciona sus objetivos.
- Si se fijan reglas al grupo, la acción es manipuladora y las metas que se persiguen son las del coordinador, y no las de crecimiento del grupo mismo.
- Pensar que el éxito de una reunión, cuyo propósito es la sensibilización, consiste en el número de personas que lloraron o experimentaron sensaciones extrañas, es una evaluación engañosa.
- No infunde mucha confianza un coordinador que se apega rigurosamente a un solo método, dándole más importancia a la técnica que a las personas. No pueden programarse ni las expresiones de ira, ni los momentos de confusión.
- No es saludable para el grupo que el coordinador finja simpatía o cordialidad. El grupo tiene una extraordinaria sensibilidad para detectar falsas posturas.
- Es particularmente difícil para el grupo soportar la presencia de un coordinador que se dedica únicamente a obser-

var y calcular fríamente para sacar desde afuera conclusiones sobre el comportamiento del grupo, así como interpretar o analizar constantemente a los miembros sin compartir los sentimientos y las experiencias del grupo.

- No debe obligar a nadie a hacer o no hacer determinadas cosas.

CAPITULO VI

6. VENTAJAS, LIMITACIONES Y CRITICAS

La realización de toda investigación supone ventajas y limitaciones, así como diversos criterios de los que surgen comentarios a favor o críticas al respecto. Por lo que, a continuación, trataremos de resumir dichos aspectos relativos a la Dinámica de Grupos, con el fin de que el lector norme su propio criterio.

6.1. VENTAJAS

El estudio de la Dinámica de Grupos puede proporcionar las siguientes ventajas:

- Mayor conocimiento y comprensión de los procesos grupales en todos los ámbitos, pudiendo propiciar un mejor funcionamiento del grupo, al reducir los conflictos intergrupo, elevar la motivación y estimular la participación.
- Favorece la instrospección*, facilitando así el conocimien

* observación al interior de uno mismo

to de uno mismo, permitiendo mostrarse tal cual es a los demás y lograr, al mismo tiempo, un mayor conocimiento de las otras personas, lo cual es la base para el desarrollo intelectual y emocional de un grupo.

- El carácter de juego y simulación común en todas las técnicas adquiere un valor específico al estimular la creatividad y simultáneamente introducir dinamismo en los grupos. Además encierra un doble aspecto: por una parte, implica el hecho de desligarse de la seria situación del momento y, por otra, la identificación profunda con los problemas de los diversos papeles, identificación imposible de obtener de algún otro modo.
- Debido a que la aplicación de una técnica suele ir unida a un cambio en el medio de interacción, siendo el agente la comunicación, se manifiestan verbalmente las propias vivencias y estado anímico de las personas, facilitando mediante la retroalimentación un aprendizaje recíproco de lo que es la relación interpersonal, sus limitaciones, obstáculos y riquezas. Propicia, al mismo tiempo, una creciente integración grupal mediante un entrenamiento en el cono-

cimiento y en la aceptación de las personas.

- Permite desarrollar algunas habilidades básicas como: exponer, analizar, sintetizar, observar, saber escuchar, las cuales ayudan al desempeño de las labores y la relación con los demás. Al mismo tiempo, aumenta la capacidad para preveer las acciones y reacciones de los demás.
- La múltiple aplicación de las técnicas a diversas situaciones.

6.2. LIMITACIONES

Se pueden considerar como limitaciones a la Dinámica de Grupos, las siguientes:

- En la mayoría de los ejercicios falta todavía por controlar si realmente cumplen los resultados apetecidos. La evidencia es casi siempre subjetiva y apenas susceptible de un control rigurosamente científico.
- A pesar de lo amplio de la gama que puede abarcarse con la ayuda de las técnicas, no debemos caer en el error de creer que son apropiadas para todos y cada uno de los problemas.

En cada caso es necesario seleccionar con acierto y eficacia las técnicas para potenciar realmente lo que se esconde en ellas.

- Estas técnicas son sólo apropiadas para quien posea alguna experiencia de formación, supervisión y manejo de Dinámica de Grupos.
- Sólo la percepción minuciosa, la observación atinada, el aprovechamiento metódico en el grupo y la reflexión común, sobre los modos de comportamiento durante el desarrollo de una técnica, hacen realmente posible el manejo eficaz de los procesos dinámicos colectivos.
- Debido a que la mayor parte de las técnicas son ya conocidas, se corre el riesgo de no obtener los resultados esperados, por lo que sólo el experto, basándose en un análisis de la situación del grupo y los problemas que merezcan especial atención en cada caso, podrá tomar, modificar o trazar una nueva técnica.
- Conocer técnicas para trabajo con grupos no equivale a saber dinámica de grupos, una cosa es la mecánica durante la cual se mantiene activo a un grupo, y otra, es el tener la

sensibilidad suficiente para percibir los movimientos que se están dando al interior de las personas y al interior de los grupos.

- El aprendizaje no siempre es simultáneo en todo el grupo y, en ocasiones, lo experimentado no se sabe aplicar a la realidad.
- Es muy difícil poder evaluar el resultado de la aplicación de cualquier técnica.

6.3. CRITICAS

A continuación se enunciarán algunas críticas que se han formulado a la Dinámica de Grupos, tanto a sus principios teóricos como a los prácticos.

6.3.1. CRITICAS AL ASPECTO TEORICO

Neal Gross y William Martin (1957) hacen una crítica a la Dinámica de Grupos al afirmar que ésta no ha dado suficiente importancia al factor de la cohesión:

"En conexión con el concepto de cohesión surgen interrogantes... ¿De qué manera la Dinámica de Grupo ha tomado en cuenta la distinción entre las formas de solidaridad de grupo primarios y secundarios? Es

tos problemas han sido tratados ocasionalmente por los estudiosos de la Dinámica de Grupo, pero no han recibido la atención específica que aparentemente deben tener". (55)

Morton Deutsch critica la falta de integración en el empleo de conceptos y definiciones sobre procesos del grupo, al afirmar:

"... los conceptos de estructura de grupo y de posición dentro del mismo, no han sido bien definidos en los escritos de los dinamistas de grupo... La amplia diversidad de los estudios indican algunas de las variedades de sentido que el término "posición" puede tener. "Posición" se ha empleado para hacer referencia a las funciones que un miembro desempeña en un grupo, a la posición del mismo en una red de comunicación determinada, a la habilidad de una persona para inducir fuerzas al prestigio que alcanza en el grupo, etc." (56)

Olmstead mencional al respecto:

"... que la Dinámica de Grupos necesita integrarse en una consideración general acerca de los roles esenciales que es dable encontrar en todos los grupos. El trabajo original relacionado con los distintos estilos de liderazgo: democrático, laxo y autoritario representa un paso en esta dirección, pero a pesar de su aceptación por parte de los teóricos y por otros interesados en el mejoramiento de las relaciones humanas, no ha sido seguido por experiencias del mismo calibre e importancia". (57)

S.E. Asch, después de haber realizado un experimento, en el cual siete de los ocho miembros del grupo eran cómplices del experimentador al manifestar un juicio erróneo de percepción, hace una crítica al afirmar:

"La presión del grupo, salvo en casos raros, puede no sólo hacer que una persona se aparte de su mejor juicio sobre objetos percibidos frente a él...". (58)

En 1954 Kerlinger critica severamente el énfasis asignado al intento de alcanzar la decisión grupal por consenso o unanimidad. Asimismo critica la suposición implícita de que el consenso y la unanimidad en la adopción o toma de decisión es indispensable para la democracia. Sostiene que el supuesto básico en que se asienta la Dinámica de Grupos es el autoritarismo, al mencionar:

"... en la práctica, la exigencia del consenso opera a la manera de presión autocrática y no-democrática". (59)

Más aún, afirma que:

"la búsqueda de unanimidad es una característica de grupos y culturas autoritarias".
"... por más que discutan los miembros, todos sienten que al final deben ponerse de acuerdo en la decisión". "La verdadera esencia de la democracia radica en que cada

miembro de cualquier grupo preserve al menos el núcleo de su elección autónoma. Pero la unanimidad como ideal y como meta, puede y en efecto destruye la elección autónoma del individuo". (60)

Finalmente señala:

"en la Dinámica de Grupos existe, una básica contradicción: La participación en los procesos de discusión es democrática y se la busca como tal; pero es autoritaria la exigencia del consenso en la adopción de decisiones". (61)

Kelley y Thibaut opinan respecto al consenso:

"... una evaluación positiva del fin se deriva de saber que otros miembros del grupo lo valoran. Así, si el fin es el decididamente deseado por algunos miembros, y así esto surge a través de la discusión, los otros pueden cambiar de parecer con respecto a tales fines o trabajarán en su consecución simplemente como un medio de ayudar a sus amigos". (62)

W.J.H. Sprott critica los propósitos de conseguir consenso en el grupo al mencionar:

"Los miembros de los grupos tienden a ser inducidos a la conformidad. Si se puede inducir a un grupo a establecer un objetivo de producción o conducta, o incluso de aceptación de una doctrina, el miembro individual se verá constreñido a conformarse. Esas son palancas de la manipulación". (63)

"... la aplicación de algunos de sus principios -los poderes engendrados por la dedicación al grupo y las delicias de la conformidad- resulten en una disminución del "sentimiento de sí mismo como sujeto y agente de las capacidades propias"". (64)

"En la moderna literatura de la psicología de grupo nos parece notar, quizás injustamente, un énfasis sobre los encantos de la pertenencia al grupo, sin que se preste mucha atención al desarrollo de los mismos miembros". (65)

Al mismo tiempo, Sprcott hace una seria advertencia a los teóricos de la Dinámica de Grupos, contra la mala aplicación de sus principios, al aconsejar:

"Si, como sin duda es razonable hacer, tratamos de lograr la expansión de toda la rica variedad que los seres humanos son capaces de exhibir, debemos asegurarnos de que nuestra aplicación de aquellos principios de dinámica de grupo que podemos descubrir salvaguarden las diferencias individuales. Prestando seria atención a tales principios podemos muy bien ser capaces de facilitar las relaciones humanas". (66)

"Si aplicamos mal nuestras habilidades podemos llegar a producir grupos restrictivos, pero en forma insensible". (67)

Ciertos críticos estiman que los especialistas de la Dinámica de Grupos exageran la significación de

los resultados alcanzados en este dominio, o bien critican la insuficiencia de la investigación controlada. Hay quienes consideran que la Dinámica de Grupos constituye un peligro para la sociedad, por cuanto entraña el riesgo de enseñar a la gente a manejar o explotar a los demás. Sin embargo, J. Luft menciona al respecto:

"Para el investigador científico, todo fenómeno natural o social puede y debe ser estudiado. Los grupos existen, y es científicamente legítima la suposición de que un estudio riguroso descubrirá los principios que presiden el desarrollo ordenado de los procesos de grupo.

En cuanto a los abusos, la vida y el trabajo en grupo plantean tantos problemas y suscitan tantas dificultades que, si descuidáramos el estudio de cómo viven y funcionan las personas en grupo, se correrían muchos más riesgos que los que puedan derivarse del eventual abuso de los conocimientos adquiridos en este dominio".

(68)

La Dinámica de Grupos es considerada como un valioso instrumento en la inducción de cambios, fundamentándose en el supuesto de Lewin:

"... es generalmente más fácil cambiar individuos constituidos en grupo, que cambiar a uno cualquiera tomado separadamente". (69)

Sin embargo, Olmsted hace una crítica a la generalización de este supuesto, al afirmar:

"... en el mundo social, tanto como en el físico, los cuerpos no se mueven para siempre en la misma dirección y no dejan de estar sujetos a fuerzas contrarias. Lo que esto significa para los posibles gestores de cambios en los grupos, es que no pueden inducir simplemente un cambio deseado y luego descansar en cualquier "ley de permanencia de cambios en grupos", pues bajo nuevas presiones externas todo el grupo puede volver a una situación anterior tan completa y "permanente" como lo hizo de acuerdo a los propósitos del primer investigador o reformador del grupo". (70)

Un factor común de crítica se basa en la influencia autocrática, como lo confirma J.R. Gibb:

"Una de las críticas que frecuentemente es lanzada contra la Dinámica de Grupos, es la de que el miembro de un grupo, implicado en la actividad del mismo, está bajo la influencia autocrática del grupo". (71)

"Hay por supuesto, muchas críticas a la Dinámica de Grupo que son legítimas. Muchas personas que trabajan en este campo se han comportado autocráticamente y han tratado de imponer la democracia y la Dinámica de Grupos a otros individuos. Uno no puede evitar o prevenir este uso inexperto y lamentable de los métodos". (72)

Sin embargo, este mismo autor defiende esta crítica, al afirmar:

"La mayor parte de las críticas a la Dinámica de Grupos surge de la mala interpretación o de una profunda resistencia a participar con otros. A menudo, la reacción es de tipo contradependiente". (73)

"Cuando uno es influenciado por otra persona o grupo, uno puede serlo autocráticamente y puede reaccionar también en un modo de dependencia a la influencia. En mi actuación profesional y en mi teoría, he puesto de relieve la influencia de liberación que el "insight" y la participación tienen para producir personas independientes. La persona dependiente puede ser dependiente en un grupo, si ésta es su habitual e inmadura reacción a la autoridad. Simplemente encuentra una nueva autoridad en el grupo". (74)

Asimismo, en 1960, Kerlinger critica el creciente énfasis sobre los aprendizajes de base emocional, al señalar:

"El énfasis en la clase debe estar en la obra, en las cosas y en las actitudes, pero la obra o tarea debe ser lo central. Cuando el eje central se coloca sobre los sentimientos, especialmente sentimientos hacia otras personas, se torna muy difícil o aún imposible aprender y alcanzar objetividad, independencia y autonomía... Así se condiciona todo el aprendizaje a situaciones secundarias e irrelevantes, a estar pendiente de lo que el otro pudiera pensar o sentir". (75)

6.3.2. CRITICAS AL ASPECTO PRACTICO

Los educadores argentinos señalan como una falla de las técnicas grupales el que demanden mucho tiempo para poco contenido, pues lo comparan con el método expositivo tradicional al afirmar que:

"en los 20 ó 30 minutos empleados grupalmente para estudiar, analizar o resolver un solo problema, se hubieran podido desarrollar tres o cuatro". (76)

Sin embargo, han reconocido que en el tratamiento del problema, visto grupalmente, se ha logrado mayor profundidad e implicación de los estudiantes o participantes. Al respecto, Cirigliano y Villaverde hacen hincapié en que se trata de una técnica, es decir, de un medio, mismo que tiene que ver con los fines y lo importante es decidir qué se busca.

Otra falla de las técnicas grupales mencionadas por los argentinos es que no se adaptan a la mentalidad latina. Cirigliano y Villaverde comentan al respecto:

"La prueba de fuego de si se adaptan o no, la brinda la realidad. Si en la práctica, si en la experiencia controlada, las técnicas funcionan, alcanzando los objetivos perseguidos y siguiendo los pasos previstos, no hay teoría a priori (o prejuicio) que conserve validez". (77)

CONCLUSIONES
ASPECTO TEORICO

El tipo de grupo que interesa a este trabajo es el grupo Primario o Informal, ya que siendo relativamente pequeño, permite que la Dinámica de Grupos facilite las relaciones interpersonales, cara a cara y con la suficiente frecuencia para que la conducta de los miembros afecte la conciencia y comportamiento, tanto individual como de todas las personas que en él intervienen. El lograr una buena cohesión en el grupo es de suma importancia, ya que ésta dará por resultado la realización de la tarea, al contribuir a vencer o resistir los obstáculos que pudieran presentarse.

Los principales teóricos mencionados son: Kurt Lewin, W.R. Bion, y E. Pichon-Riviere, siendo la teoría de este último, la que consideramos más relevante debido a la sistematización de su metodología, y a que las técnicas estructuradas de Dinámica de Grupos, aplicables dentro del área de la Psicología del Trabajo, están centradas en una tarea a desempeñar, principio fundamental de dicha teoría. Logrando, de esta forma, el primer objetivo de este trabajo.

La Dinámica de Grupos se refiere en este contexto a la interacción de factores individuales, metodológicos, ambientales y sociales que actúan sobre cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma en que se comporta. Asimismo incluye la derivación de técnicas para inducir dicho proceso grupal.

La Dinámica de Grupos, en todos los ámbitos, no obstante la falta de unificación teórica, ha logrado despertar un gran interés en el comportamiento del grupo, en la formulación de hipótesis y en la puntualización detallada de algunas relaciones grupales, de las cuales, de otra manera, no tendríamos conocimiento.

En relación al ámbito laboral, es de relevancia indicar que existe poca bibliografía al respecto, así como bases científicas que fundamenten el desarrollo de las técnicas de Dinámica de Grupos centradas en una tarea (o estructuradas), ya que constituyen ensayos experimentales y sus resultados son, en gran parte, subjetivos.

ASPECTO PRACTICO

La clasificación y estudio de las técnicas ofrece en la actualidad considerables dificultades debido, principalmente, a la rapidez con la que se han desarrollado, a las direcciones y orientaciones diversas que su evolución ha tomado por tener focos diferentes de atención, a la diversidad de fines y necesidades profesionales en función de las que se han desarrollado y a la carencia de concepciones teóricas unificadas.

No obstante lo anterior, para cumplir con el segundo objetivo de este trabajo, realizamos mediante el análisis de contenido*, una clasificación de las técnicas de acuerdo a su finalidad en tres categorías, las cuales, al mismo tiempo, han sido subdivididas en distintas clases, tomando en cuenta su principal objetivo. (Ver Segunda Parte).

* método utilizado por la investigación documental

La clasificación realizada no intenta ser de definitiva o limitativa, ya que una misma técnica puede permitir diferente manejo de información, aún con un objetivo idéntico de aprendizaje, dependiendo del enfoque y actitudes de la persona que las aplique.

La Dinámica de Grupos debe ser enfocada al crecimiento pleno de las posibilidades del individuo, así como la plena conciencia de sus responsabilidades para lograr el grado óptimo de madurez y de eficacia social, tomando en cuenta que el manejo de la misma debe poseer un espíritu de respeto profundo a las personas.

El mal manejo de una técnica puede traer consecuencias sumamente negativas en la moral y en el aprendizaje del individuo o grupo, ya que puede servir según la intención con que se use, para liberar o condicionar, para manipular o propiciar el crecimiento.

La aplicación de la Dinámica de Grupos en el ámbito laboral debe estar respaldada por la organización para evitar la frustración del empleado al enfrentar que la experiencia de relaciones interpersonales vivenciada en la dinámica, no corresponde a la realidad de su lugar de trabajo, cuando éste no se revisa, modifica o actualiza.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) FREUD, Sigmund, Obras Completas, Volumen I, Cáp. XIII, Psicología de las Masas, Ed. Biblioteca Nueva, Madrid, 1967, pág. 1127
 - (2) HURTADO Badiola, J., Dinámica de Grupos; perspectivas de aplicación en la Administración, Tesis ITAM, México, 1972, pág. 56
 - (3) OLMSTED, M.S., El pequeño grupo, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1981, pág. 46
 - (4) CIRIGLIANO G., VILLAVERDE A., Dinámica de Grupos y Educación, Ed. Hvmánitas, Buenos Aires, 1966, pág. 21
 - (5) GONZALEZ Nuñez J., MONROY A., KUPFERMAN E., Dinámica de Grupos, Técnicas y Tácticas, Ed. Concepto, S.A. México, 1979, pág. 16
- OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 16
- REYES Rosales J., CONTRERAS Ferto R., OLMOS Castor E., Dinámica de Grupos, Ed. Oasis, México, 1975, pág. 17

- (6) BANY Mary A., JOHNSON Lois V., La Dinámica de Grupos en la Educación, Ed. Aguilar, S.A., Madrid, 1973, pág. 32
- (7) MAISONNEUVE Jean, La Dinámica de los Grupos, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1977, pág. 23
- (8) BAULEO J., Armando, Contrainstitución y Grupos, Ed. Fundamentos, Madrid, 1977, pág. 67
- (9) GONZALEZ Nuñez J., Op. Cit., pág. 14
REYES Rosales J., Op. Cit., pág. 19
- (10) Idem, pág. 18
- (11) BANY y JOHNSON, Op. Cit., pág. 32
- (12) HURTADO Badiola J., Op. Cit., pág. 37
- (13) REYES Rosales J., Op. Cit., pág. 19
- (14) OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 17
- (15) REYES Rosales J., Op. Cit., pág. 18
- (16) Idem, pág. 19
- (17) OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 129
- (18) CARTWRIGHT D., ZANDER A., Dinámica de Grupos, Ed. Trillas, México, 1979, pág. 533

- (19) OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 150
- (20) CARTWRIGHT y ZANDER, Op. Cit., pág. 539
- (21) Idem, pág. 539
- (22) OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 130
- (23) Idem, pág. 130
- (24) CARTWRIGHT y ZANDER, Op. Cit., pág. 544/545
- (25) Idem, pág. 543
- (26) Idem, pág. 544
- (27) OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 157
- (28) CARTWRIGHT y ZANDER, Op. Cit., pág. 540
- (29) OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 139
- (30) MAISONNEUVE, Jean, Op. Cit., pág. 26
OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 137
- (31) MAISONNEUVE, Jean, Op. Cit., pág. 26
- (32) OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 129
- (33) MAISONNEUVE, Jean, Op. Cit., pág. 28/29
- (34) OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 138
- (35) Idem, pág. 138
- (36) Idem, pág. 138/139
- (37) Idem, pág. 169/170

- (38) GONZALEZ Nuñez J., Op. Cit., pág. 20
- (39) CARTWRIGHT y ZANDER, Op. Cit., pág. 118
- (40) Idem, pág. 118
- (41) GONZALEZ Nuñez J., Op. Cit., pág. 15
- (42) Idem, pág. 16
- (43) OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 129
- (44) Idem, pág. 130
- (45) Idem, pág. 150
- (46) REYES Rosales J., Op. Cit., pág. 16
- (47) REEVES T., Elton, La Dinámica del Comportamiento de Grupos, Ed. Técnica, S.A., México, 1978, pág. 3
- (48) REYES Rosales J., Op. Cit., pág. 16
- (49) OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 134
- (50) BAULEO Armando, Op. Cit., pág. 55
- (51) GARCIA Manzano Oscar, Lic., MARTIN Thiessen, F., Administración y Desarrollo Gerencial, Ed. La Impresora Azteca, México, 1978, pág. 13
- (52) Idem, pág. 13
- (53) LUFT, Joseph, Introducción a la Dinámica de Grupos, Ed. Herder, Barcelona, 1973, pág. 22

- (54) CIRIGLIANO y VILLAVERDE, Op. Cit., pág. 78
- (55) OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 144
- (56) Idem, pág. 142
- (57) Idem, pág. 142
- (58) SPOTT W.J.H., Grupos Humanos, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1980, pág. 165
- (59) CIRIGLIANO y VILLAVERDE, Op. Cit., Pág. 52
- (60) Idem, pág. 52
- (61) Idem, pág. 52
- (62) OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 84/85
- (63) SPOTT, Op. Cit., pág. 217
- (64) Idem, pág. 223
- (65) Idem, pág. 224
- (66) Idem, pág. 224
- (67) Idem, pág. 224
- (68) LUFT J., Op. Cit., pág. 26
- (69) OLMSTED, M.S., Op. Cit., pág. 81
- (70) Idem, pág. 83
- (71) CIRIGLIANO y VILLAVERDE, Op. Cit., pág. 55
- (72) Idem, pág. 56

- (73) Idem, pág. 56
- (74) Idem, pág. 55
- (75) Idem, pág. 54
- (76) Idem, pág. 57
- (77) Idem, pág. 58

BIBLIOGRAFIA

- AISENSON Kogan, Aída, Introducción a la Psicología, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1976
- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. Edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980
- ANTONS, Klaus Dr., Práctica de Dinámica de Grupos, Ed. Herder, Barcelona, 1978
- ANZIEU, Didier, MARTIN, Jacques-Yves, La Dinámica de los Grupos Pequeños, Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1979
- ARIAS Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1979
- ARIAS Galicia, Fernando, Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, Ed. Trillas, México, 1981
- BANY, Mary A., JOHNSON, Lois V., La Dinámica de Grupos en la Educación, Aguilar, S.A., Madrid, 1973
- BAULEO, Armando, Contrainstitución y Grupos, Ed. Fundamentos, Madrid, 1977
- BAULEO, Armando, Ideología, Grupo y Familia, Ed. Folios, México, 1982

- BEAL, George, Conducción y Acción Dinámica del Grupo, Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1978
- BERRUEZO, J., CESARES, D., REYGADAS, R., Manual de Dinámica de Grupos, Mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973
- BLEGER, José, Psicología de la Conducta, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1977
- BLEGER, José, Temas de Psicología (Entrevista y Grupos), Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1981
- BUFETE de Instructores Profesionales, A.C. (BIP), Mecanogramas, Pachuca No. 78-2° Piso, México, D.F.
- CANO Fuentes, Marco Antonio, Relaciones Humanas y Dinámica de Grupo, Ed. DAC, S.A., México, 1980
- CAPPON, Jorge, El Movimiento de Encuentro en Psicoterapia de Grupo, Ed. Trillas, México, 1978
- CARTWRIGHT, D., ZANDER, A., Dinámica de Grupos, Ed. Trillas, México, 1979
- CHEHAYBAR, Edith, Técnicas para el aprendizaje en grupos numerosos, (inédito), Departamento de Psicopedagogía UNAM-CISE, 1980
- CIRIGLIANO, G., VILLAYERDE, A., Dinámica de Grupos y Educación, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1966

DE ALCANTARA, Alcides, Dinamica de Grupo e sua importancia no ensino, Senai, Departamento Nacional, Publicações Tecnicas D.E., Brasil, 1972

DILIGUENSKI, G.G., KON, I.S., LEONTIEV, A.A., LEVIKIN, I.T., OLSHANSKI, V.B., PETROVSKI, A.V., PLATONOV, K.K., PREDVECHNI, G.P., SHERKOVIN, I.A., Psicología Social, Ed. Ciencias del Hombre, Buenos Aires, 1977

FERNANDEZ de Cohen, Julieta, COHEN DeGovia, Guillermo, El Grupo Operativo, Teoría y Práctica, Ed. Extemporáneos, México, 1973

FILLOUX, Jean, Formación docente, "Dinámica de Grupos y Cambio", en Crisis en la Didáctica, Ed. Axis, Revista de Ciencias de la Educación, Rosario, Argentina, 1975

FLOYD, L.R., Psicología y Vida, Ed. Trillas, México, 1975

FLUCHAIRE Gracia Ivette, La Teoría de Douglas McGregor en la Administración de Personal, Tesis UNAM, Facultad de Psicología, México, 1976, p. 91 (Licenciatura)

FREUD, Sigmund, OBRAS COMPLETAS, Volumen I, Cáp. XIII, Psicología de las Masas, Ed. Biblioteca Nueva, Madrid, 1967

GARCIA Manzano O. Lic., MARTIN Thiessen, F., Administración y Desarrollo Gerencial, Ed. La Impresora Azteca, México, 1978

- GIBB Jack R. y Otros, Manual de Dinámica de Grupos, Ed. Hvmantitas, 7a. edición, Buenos Aires, 1974
- GOMEZJARA, Francisco A., Sociología, Ed. Porrúa, S.A., México, 1975
- GONZALEZ Nuñez, J., MONROY, A., KUPFERMAN, E., Dinámica de Grupos, Técnicas y Tácticas, Ed. Concepto, S.A.
- GRADOS, Jaime, Sobre Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal, Facultad de Psicología México, 1981
- GRINBERG, León, SOR, Darío y TABAK Elizabeth, Introducción a las Ideas de Bion, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1979
- GUZMAN García, Luis, PUENTE de Guzmán, Alicia, Desarrollo Personal - Integración Comunitaria, Ed. Contraste, México, 1981
- HALFON Barrientos, CARRILLO Sánchez, Evaluación de un curso de capacitación a nivel medio en una oficina de gobierno, Tesis UNAM, Facultad de Psicología, México 1977, p. 13 (Licenciatura)
- HORN, Robert E., The Guide to Simulations/Games for education and training, 3rd edition, volume I - II, Didactic Systems, Inc., New Jersey, 1977
- HOSTIE, Raymond, Técnicas de Dinámica de Grupos, Publicaciones ICCE, Madrid, 1976

- HURTADO Badiola, J., Dinámica de Grupos, Perspectivas de aplicación en Administración, Tesis ITAM, México, 1972 (Licenciatura)
- HUSENMANN, Samuel, Introducción a la Dinámica de Grupo, Ed. Trillas, México, 1979
- INSTITUTO DE Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA), Mecanogramas, México
- KIRSTEN, R.E., MULLER-SCHWARZ, J., Entrenamiento de Grupos, Ed. Mensajero, Bilbao, España, 1976
- LAPASSADE Georges, RENE L., Claves de la Sociología, Ed. Laia, Barcelona, 1974
- LEWIN, Kurt, Dinámica de la Personalidad, Ed. Morata, Madrid, 1973
- LOPEZ Esquivel, Luis, Técnicas para la Capacitación y Desarrollo de Personal, Tesis UNAM, Facultad de Psicología, México, 1976 (Licenciatura)
- LOPEZ Minero, M.T., PINEDA Cárdenas, I.N., Técnicas de Grupo aplicadas a la disminución de la resistencia al cambio en las Organizaciones, Tesis UNAM, Facultad de Psicología, México, 1974, p. 67
- LUFT, Joseph, Introducción a la Dinámica de Grupos, Ed. Herder, Barcelona, 1973

- MacIVER, R. M., PAGE, Charles H., Sociología, Ed. Tecnos, Madrid, 1972
- MAIER, Norman R. F., Psicología Industrial, Ed. Rialp, S.A., Madrid, 1975
- MAISONNEUVE, Jean, La Dinámica de los Grupos, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1977
- MARINS, J., TREVISAN, T.M., JENSEN, D., Dinámicas: Comunión y Liberación, Ed. Sesatón, Barcelona
- MENCHACA Dávila, Ma.del Socorro, Dinámica de Grupos: Cohesión y Productividad en Grupos Educativos, Tesis UNAM, Facultad de Psicología, México, 1981
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, Volumen I y II, Ed. F.H., México, 1980
- MUCHELLI, Rogers, La Dinámica de los Grupos, Ed. Ibérico - Europea, Madrid, 1972
- OLMSTED, Michael S., El pequeño grupo, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1981

- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Association Publishers & Consultants, La Jolla, Calif. 1973- 1977
- PICHON-RIVIERE, Enrique, El Proceso Grupal, Del Psicoanálisis a la Psicología Social (I), Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1975
- PICHON-RIVIERE, Enrique, La Psiquiatría, una nueva problemática, Del Psicoanálisis a la Psicología Social (II), Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1980
- PICK, Susan y LOPEZ, Ana Luisa, Cómo Investigar en Ciencias Sociales, Ed. Trillas, México, 1980
- REEVES, T. Elton, La Dinámica del Comportamiento de Grupos, Ed. Técnica, S.A., México, 1978
- REYES Rosales, J., CONTRERAS Ferto, R., OLMOS Castor, E., Dinámica de Grupos, Ed. Oasis, México, 1975
- RICHARDSON, E., Dinámica de Grupos de Trabajo para profesores, Ed. Marova-Fax, Madrid, 1974
- RODIL Urrego, F., MENDOZA Trejo, F., Conceptos Fundamentales sobre la Organización, Ed. Trillas, México, 1979
- RODRIGUES, Aroldo, PH.D., Psicología Social, Ed. Trillas, México, 1976

- ROGERS, Carl R., Grupos de Encuentro, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1973
- ROMERO Betancourt, Samuel, La Administración de Personal y su aplicación práctica en la Empresa Moderna, Tesis CECSA, México, 1978
- SANCHEZ Bedolla, Graciela, Desarrollo Organizacional y Estrategias de Cambio, Tesis Doctoral UNAM, Facultad de Psicología, México, 1973
- SEMINARIO de Modelos Formales de Organización y Conflicto, Universidad de Paris, mecanograma
- SERVICIO Nacional ARMO, mecanogramas, México, 1968
- SILICEO, Alfonso Lic., Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa, S.A., México, 1981
- SMITH, H.C., WAKELEY, J.H. DR., Psicología de la Conducta Industrial, Libros McGraw-Hill de México, S.A. de C.V. México, 1979
- SPROTT, W.J.H., Grupos Humanos, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1980
- VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superior del Estado de México, Siglo Nuevo Editores, S.A., México, 1980

VARIOS, La Administración y el Desarrollo de Personal Público, Colección Seminarios, Talleres Gráficos de la Nación, México, 1980

VARIOS, Manual de Capacitación y Adiestramiento, Ed. Popular de los Trabajadores, México, 1980

VELA, Jesús Andrés, Técnicas y Práctica de las Relaciones Humanas, Indo-American Press Service, Bogotá, 1980

ZARZAR Charur, Carlos, La Dinámica de los Grupos de Aprendizaje desde un enfoque operativo; Revista Perfiles Educativos, Núm. 9, UNAM-CISE, México, 1980

TECNICAS CENTRADAS EN UNA TAREA

Este apartado pretende aportar una compilación de las técnicas de Dinámica de Grupos, centradas en una tarea, aplicables al área de la Psicología del Trabajo, de acuerdo al anexo adjunto.

En primer lugar es conveniente definir el concepto técnica como una herramienta, método o procedimiento para planear, implementar y controlar vivencias realmente eficaces, mismo que utilizamos a lo largo de esta tesis y, al cual otros autores hacen mención como: ejercicio, juego, dinámica, experiencia estructurada, juego vivencial y juego de simulación*.

Las técnicas han sido clasificadas, mediante un análisis de contenido, de acuerdo a su finalidad, en tres categorías:

A) Facilitar las relaciones humanas, ayudando a la consti-

* los juegos de simulación se derivan de los juegos de guerra, habiendo evolucionado hasta un punto tal que no se distinguen de otros juegos sociales. Para 1959 ya existían desde el juego muy simple del tipo "charola de entrada" (in-basket) hasta juegos muy complejos.

tución del grupo como tal, al propiciar un mayor conocimiento e integración entre los participantes.

- B) Facilitar el trabajo y la organización grupal, mediante el desarrollo de aquellas habilidades y actitudes necesarias para el trabajo de equipo, como cooperar, escuchar, expresarse, etc., revisando procedimientos, medios o maneras sistematizadas para lograr más eficazmente las metas.
- C) Sensibilizar a los participantes con miras a la auto-experiencia y reflexión de actitudes individuales y grupales, como temores e inhibiciones que hasta entonces venían operando ocultamente, con lo que se propicia un cambio y el enriquecimiento de la personalidad.

Asimismo, dichas finalidades o categorías se subdividieron en distintas clases, de acuerdo con su principal objetivo, para facilitar su comprensión y aplicación, sin que dicha clasificación intente ser definitiva o limitativa, ya que una misma técnica puede ser útil para alcanzar diversos objetivos según el fin que se persiga, las características del grupo y el escenario.

Las técnicas son relativamente sencillas, pero las consecuencias que pueden generar en ocasiones resultan peligrosas, si no se manejan bien por parte de la persona responsable en aplicarlas, y son balanceadas con principios teóricos como se mencionó en el Capítulo V, de la Primera Parte.

INSTRUMENTO PARA CLASIFICACION DE TECNICAS

1) NOMBRE DE LA TECNICA

2) Esta técnica se conoce también

3) OBJETIVO

4) NUMERO DE PARTICIPANTES

5) TIEMPO REQUERIDO

6) LUGAR DE TRABAJO

7) MATERIAL

8) PROCEDIMIENTO

9) BIBLIOGRAFIA

EXPLICACION AL ANEXO 1

El formato adjunto es el instrumento que se utilizó para clasificar las técnicas centradas en una tarea, y muestra la siguiente presentación:

- 1) Se empieza con el nombre de la técnica como título.
- 2) En caso de que esta técnica sea conocida bajo otros nombres, se dan a conocer los mismos.
- 3) Se enuncian el o los objetivos alcanzables por dicha técnica.
- 4) Se indica el número ideal de participantes y los subgrupos que se deben formar, en caso de requerirse. Se recomienda que se trabaje con grupos pequeños para tener un mejor control del grupo.
- 5) Se menciona el tiempo aproximado que se necesita para la realización de la técnica, así como el tiempo específico en algunos casos.
- 6) Se especifican las características del local, tales como la distribución de las sillas y mesas y el tamaño, para lograr comodamente el cupo total de los partici-

pantes y evitar la interferencia entre subgrupos, cuando éstos se hayan formado.

Nota.- Aún cuando no esté especificado, se deberá tomar en cuenta la iluminación, la ventilación y, que tanto las sillas como las mesas deberán ser movibles para facilitar el trabajo grupal.

- 7) Aquí se anotarán los materiales que requiera el grupo para el desarrollo de su dinámica. Entre otros, es necesario disponer de lápiz y papel para hacer anotaciones y, de un rotafolio o pizarrón, siendo el primero más útil ya que la información registrada no se pierde, beneficiando la retroalimentación.
- 8) Se menciona el procedimiento, es decir, los pasos que deben seguirse para obtener los resultados deseados de la técnica.
- 9) Como última parte, se incluye la bibliografía que puede ser consultada en relación a dicha técnica.

I N D I C E
TECNICAS CENTRADAS EN UNA TAREA

A) Facilitar las relaciones humanas, ayudando a la constitución del grupo como tal, al propiciar un mayor conocimiento e integración entre los participantes.

COMUNICACION

"Conjunto de procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se ponen en relación una o varias personas a fin de alcanzar objetivos específicos"

- APRENDER A ESCUCHAR	179
- BINAS, CUARTAS	245
- COLLAGE	247
- COMO CONOCERSE EN TRIOS	249
- COMUNICACION (1)	181
- COMUNICACION CON CARTAS (1-A)	183
- COMUNICACION EN UNO Y DOBLE SENTIDO/DICTADO DE UN DIBUJO	185
- COMUNICACION ESCRITA.	189
- COMUNICACION ESCRITA (2).	191
- COMUNICACION SINCERA.	193
- CONVERSACION EN GRUPO	231
- CUADRO DE COLORES	359
- LA HISTORIA	196

COMUNICACION (Cont.)

- INVENTARIO DE LA VIDA	571
- NO ES ESO LO QUE YO SIENTO.	598
- NO ESCUCHAR	200
- OBSERVACION DE ENTREVISTA	206
- PEDRO - PABLO	256
- PRIMEROS NOMBRES, PRIMERAS IMPRESIONES.	260
- PROGRAMAS ESCONDIDOS.	209
- QUE ME EXPRESA TU ROSTRO.	219
- REFORMULACION	221
- SENTIMIENTOS DE AGRADO Y DESAGRADO	575
- SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO.	499
- TELEFONO DESCOMPUESTO/ CLINICA DEL RUMOR	223
- TERNAS DE COMUNICACION NO VERBAL	226
- LA VENTANA DE JOHARI.	576
- VERIFICACION.	228
- VOLAR Y SOBREVIVIR	369

INTEGRACION GRUPAL/SOCIALIZACION

- CONVERSACION EN GRUPO	231
- CUESTIONARIOS DE INTEGRACION.	234
- ENTREVISTA COLECTIVA	237

INTEGRACION GRUPAL (Cont.)

"Proceso de unificación de los miembros de un grupo, buscando su desarrollo integral como equipo de trabajo"	- FANTASIA DEL FUTURO	239
	- FIESTA DE PRESENTACION (VARIACIONES)	251
	- FORMANDO EQUIPOS.	241
	- EL GATO TRIDIMENSIONAL.	474
	- NASA, BUSQUEDA DE CONSENSO.	484
	- TARJETAS.	243

RUPTURA DE HIELO/PRESENTACION

"Acción de romper las barreras y formalismos con el fin de iniciar un proceso de conocimiento recíproco y acercamiento entre las personas"	- BINAS, CUARTAS.	245
	- LOS CABALLOS.	373
	- COLLAGE	247
	- COMO CONOCERSE EN TRIOS	249
	- CONVERSACION EN GRUPO	231
	- FIESTA DE PRESENTACION (VARIACIONES)	251
	- FORMANDO EQUIPOS.	241
	- PARES, CUARTETAS.	253
	- PEDRO - PABLO	256
	- PRESENTACION	258
	- PRIMEROS NOMBRES, PRIMERAS IMPRESIONES.	260
	- ¿QUIEN SOY? / FIESTA DE PRESENTACION.	262
	- VARIABLE SOBRE PHILLIPS 66.	265
- YO Y EL GRUPO	267	

B) Facilitar el trabajo y la organización grupal, mediante el desarrollo de aquellas habilidades y actitudes necesarias para el trabajo de equipo, como cooperar, escuchar, expresarse, etc., revisando procedimientos, medios o maneras sistematizadas para lograr más eficazmente las metas.

ACTITUDES

'Predisposición adquirida de carácter afectivo, anterior al juicio y a la acción que orienta el sentido de los mismos''	- ACTITUDES ADMINISTRATIVAS/ LA ESCALA X-Y	274
	- VENTANA	269

ANALISIS DE AUTORIDAD/
ESTILOS GERENCIALES

'Método que implica la descomposición de las clases de mando o dirección en sus principios constitutivos para su estudio''	- ACTITUDES ADMINISTRATIVAS/ LA ESCALA X-Y	274
	- CHESTERFIELD	277
	- CINTURON DE SEGURIDAD	285
	- EJERCICIO DEL PODER	292
	- ESTILOS DE GERENCIA	295
	- LOS ICOSAEDROS	298
	- PERFIL DE DELEGACION	306

"Proceso de disputa o rivalidad entre dos o más partes por alcanzar la misma cosa u objetivo"

COMPETENCIA

- ALINEACION DE EQUIPOS	510
- AZUL-VERDE.	309
- LA BOLSA DE VALORES	445
- LAS CINCO CASAS	417
- CHESTERFIELD	277
- COMPETENCIA	315
- DESARME / PAZ O GUERRA.	327
- EL DILEMA DEL PRISIONERO.	335
- LOS ENIGMAS	440
- EL GATO TRIDIMENSIONAL.	474
- HOMBRE LEGO	339
- LOS ICOSAEDROS.	298
- JUEGO DE AROS/ARGOLLAS.	343
- MAGIA DEL PODER.	345
- TORRES / CONSTRUCCION DE UNA TORRE.	528

"Obrar juntamente con otras personas para el éxito de alguna tarea u objetivo común"

COOPERACION / COLABORACION

- ALINEACION DE EQUIPOS	510
- LAS AULAS	410
- AZUL-VERDE.	309
- CONSEJOS / O, P, Q, R, / LABORATORIO VIVENCIAL DE LA CONDUCTA	352
- CUADRO DE COLORES	359
- LOS CUADRADOS/COLABORACION/ROMPECABEZAS	532

COOPERACION / (Cont.)

- EL DILEMA DEL PRISIONERO.	335
- INTERCAMBIO DE INFORMACION.	362
- JERARQUIZAR	480
- PESCADOS.	542

CREATIVIDAD

'Establecimiento de una idea o procedimiento original con el fin de lograr los objetivos''

- POEMAS.	366
- VOLAR Y SOBREVIVIR.	369

LIDERAZGO

"Proceso por el que una persona ejerce su influencia social o autoridad sobre los miembros de un grupo con el propósito de guiar su conducta hacia el alcance de los objetivos y la permanencia y/o desarrollo del grupo"

- ACTITUDES ADMINISTRATIVAS/ LA ESCALA X-Y	274
- ALINEACION DE EQUIPOS	571
- LOS CABALLOS.	373
- COMPAÑIA "A, B, C".	375
- COMUNICACION SINCERA.	193
- CUADRADO.	380
- CUADRO DE COLORES	359
- CUADRO VACIO/AGUJERADO.	427
- DESTRUCCION Y CONSTRUCCION DEL MUNDO	605
- DILIGENCIAS	436
- ESCALA DE PODER	383
- ESTILOS DE GERENCIA	295

LIDERAZGO (Cont.)

- EVALUA A TU JEFE	386
- LOS ICOSAEDROS	298
- INTERCAMBIO DE INFORMACION	362
- JERARQUIZAR	480
- JUSTIFICANDO ERRORES	389
- PAQUETE TURISTICO.	393
- PESCADOS	542
- POLIGONO MITOLOGICO.	400
- RECONSTRUCCION	402
- SUBASTA PUBLICA.	495
- SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO	499
- TORRE No. 2.	404

PLANEACION / ORGANIZACION
CAPACIDAD DE NEGOCIACION

"Acción de proyectar un plan mediante diversas etapas que hay que seguir, abarcando acciones internas del grupo y las de proyección social para alcanzar un objetivo"

- LAS AULAS	410
- LAS CINCO CASAS.	417
- CUADRO VACIO/AGUJERADO	427
- DILIGENCIAS.	436
- LOS ENIGMAS.	440
- TORRE No. 3.	438

TOMA DE DECISIONES

"Proceso de formación de un juicio sobre una cuestión discutida para determinar o resolver dicha cuestión"

- LA BOLSA DE VALORES	445
- LOS CUADRADOS/COLABORACION/ ROMPECABEZAS	532
- DECISION DE COLOR	450
- EL DILEMA DEL CAMION NUEVO.	456
- ESTILOS DE CONFLICTO.	466
- EL GATO TRIDIMENSIONAL.	474
- INVENTARIO DE LA VIDA	571
- JERARQUIZAR	480
- METODO DE TKJ "TEAM KAWAKITA JORO".	538
- NASA / BUSQUEDA DE CONSENSO	484
- PAQUETE TURISTICO	393
- RECONSTRUCCION.	402
- EL RIÑON ARTIFICIAL	609
- SOBREVIVENCIA EN EL MAR	493
- SUBASTA PUBLICA	495
- SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO.	499
- VALORACION DE DECISIONES	505

"Distribución de funciones y tareas entre los miembros de un grupo para cumplir un objetivo bajo coacción por requerimientos de calidad o plazo fijo"

TRABAJO EN GRUPO BAJO PRESION

- ALINEACION DE EQUIPOS	510
- OPERACION SUBURBIA	517
- TORRES / CONSTRUCCION DE UNA TORRE	528

SOLUCION DE PROBLEMAS

"Acción y efecto de resolver un asunto mediante proposiciones basadas en el conocimiento de ciertos datos"	- ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS	530
	- LOS CABALLOS	373
	- LOS CUADRADOS /COLABORACION / ROMPECABEZAS	532
	- LOS ENIGMAS	440
	- METODO DE TKJ "TEAM KAWAKITA JORO".	538
	- PESCADOS	542

C) Sensibilizar a los participantes con miras a la auto-experiencia y reflexión de actitudes individuales y grupales, temores e inhibiciones, que hasta entonces venían operando ocultamente, con lo que se propicia un cambio y el enriquecimiento de la personalidad.

EVALUACION Y CRITICA

"Apreciación o estimación cualitativa o cuantitativa de algunas características, con el fin de integrar y hacer avanzar a un grupo y constatar el logro de objetivos"	- ALTERNATIVAS	544
	- CUESTIONARIO DE INTEGRACION	234
	- POSTER	550

"Acción de recibir una sensación o impresión material hecha en nuestros sentidos por alguna cosa exterior o persona"

PERCEPCION

- ESCENIFICACION DE UN INCIDENTE 552
- PERCEPCIONES DIFERENTES / ILUSIONES OPTICAS 554
- PROBLEMA DE LOS NUEVE PUNTOS. 560
- SEMEJANZAS. 563
- YO Y EL GRUPO 267

"Comunicación a otra persona o grupo sobre como percibimos su conducta como forma de ayuda a considerar la posibilidad de cambios positivos en su conducta"

RETROALIMENTACION

- ACUARIO 566
- CRITICA Y AUTOCRITICA 569
- CUESTIONARIO DE INTEGRACION 234
- EVALUA A TU JEFE 386
- INVENTARIO DE LA VIDA 571
- SEMEJANZAS 563
- SENTIMIENTOS DE AGRADO Y DESAGRADO 575
- LA VENTANA DE JOHARI 576

SENSIBILIZACION

- LA CARTA ANONIMA 585
- CRITICA Y AUTOCRITICA 569
- EL ESCULTOR 587

SENSIBILIZACION (Cont.)

"Desarrollo de la habilidad para predecir lo que un individuo sentirá, dirá acerca de sí mismo y acerca de otros"

- EXAMEN DEL OYENTE	589
- FOTOPROYECCION	592
- IDENTIFICACION SENSORIAL.	594
- INVENTARIO DE LA VIDA	571
- LINEA DE LA VIDA	596
- NO ES ESO LO QUE YO SIENTO.	598
- POLIGONO MITOLOGICO	400
- QUE ME EXPRESA TU ROSTRO.	219
- LA REPRESENTACION GRAFICA	599
- SOBREVIVENCIA EN EL MAR	493
- TARJETAS.	243
- TERNAS DE COMPRESION	601
- LA VENTANA DE JOHARI	576
- VOLAR Y SOBREVIVIR	369
- YO SOY TU, TU ERES YO	604

VALORES

"Causas por las que una persona está dispuesta a hacer alguna cosa, emprender una acción o tomar una determinación"

- DESTRUCCION Y CONSTRUCCION DEL MUNDO	605
- ISLAS	607
- PESCADOS.	542
- EL RIÑON ARTIFICIAL	609

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

TECNICAS UTILIZADAS EN DINAMICA DE GRUPOS Y SU APLICACION
DENTRO DEL AREA DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

GRACIELA MARIA ACUÑA MORALES

GLORIA SUSANA GALINDO LEAL

MEXICO, D.F.

1982

I N D I C E

TECNICAS CENTRADAS EN UNA TAREA

- A) Facilitar las relaciones humanas, ayudando a la constitución del grupo como tal, al propiciar un mayor conocimiento e integración entre los participantes.

COMUNICACION

"Conjunto de procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se ponen en relación una o varias personas a fin de alcanzar objetivos específicos" *

- APRENDER A ESCUCHAR	179
- BINAS, CUARTAS	245
- COLLAGE	247
- COMO CONOCERSE EN TRIOS	249
- COMUNICACION (1)	181
- COMUNICACION CON CARTAS (1-A)	183
- COMUNICACION EN UNO Y DOBLE SENTIDO/DICTADO DE UN DIBUJO	185
- COMUNICACION ESCRITA.	189
- COMUNICACION ESCRITA (2).	191
- COMUNICACION SINCERA.	193
- CONVERSACION EN GRUPO	231
- CUADRO DE COLORES	359
- LA HISTORIA	196

COMUNICACION (Cont.)

- INVENTARIO DE LA VIDA	571
- NO ES ESO LO QUE YO SIENTO.	598
- NO ESCUCHAR	200
- OBSERVACION DE ENTREVISTA	206
- PEDRO - PABLO	256
- PRIMEROS NOMBRES, PRIMERAS IMPRESIONES.	260
- PROGRAMAS ESCONDIDOS.	209
- QUE ME EXPRESA TU ROSTRO.	219
- REFORMULACION	221
- SENTIMIENTOS DE AGRADO Y DESAGRADO	575
- SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO.	499
- TELEFONO DESCOMPUESTO/ CLINICA DEL RUMOR	223
- TERNAS DE COMUNICACION NO VERBAL	226
- LA VENTANA DE JOHARI.	576
- VERIFICACION.	228
- VOLAR Y SOBREVIVIR	369

INTEGRACION GRUPAL/SOCIALIZACION

- CONVERSACION EN GRUPO	231
- CUESTIONARIOS DE INTEGRACION.	234
- ENTREVISTA COLECTIVA	237

INTEGRACION GRUPAL (Cont.)

"Proceso de unificación de los miembros de un grupo, buscando su desarrollo integral como equipo de trabajo"

- FANTASIA DEL FUTURO	239
- FIESTA DE PRESENTACION (VARIACIONES)	251
- FORMANDO EQUIPOS.	241
- EL GATO TRIDIMENSIONAL.	474
- NASA, BUSQUEDA DE CONSENSO.	484
- TARJETAS.	243

RUPTURA DE HIELO/PRESENTACION

"Acción de romper las barreras y formalismos con el fin de iniciar un proceso de conocimiento recíproco y acercamiento entre las personas"

- BINAS, CUARTAS.	245
- LOS CABALLOS.	373
- COLLAGE	247
- COMO CONOCERSE EN TRIOS	249
- CONVERSACION EN GRUPO	231
- FIESTA DE PRESENTACION. (VARIACIONES)	251
- FORMANDO EQUIPOS.	241
- PARES, CUARTETAS.	253
- PEDRO - PABLO	256
- PRESENTACION	258
- PRIMEROS NOMBRES, PRIMERAS IMPRESIONES.	260
- ¿QUIEN SOY? / FIESTA DE PRESENTACION.	262
- VARIABLE SOBRE PHILLIPS 66.	265
- YO Y EL GRUPO	267

B) Facilitar el trabajo y la organización grupal, mediante el desarrollo de aquellas habilidades y actitudes necesarias para el trabajo de equipo, como cooperar, escuchar, expresarse, etc., revisando procedimientos, medios o maneras sistematizadas para lograr más eficazmente las metas.

ACTITUDES

"Predisposición adquirida de carácter afectivo, anterior al juicio y a la acción que orienta el sentido de los mismos"	- ACTITUDES ADMINISTRATIVAS/ LA ESCALA X-Y	274
	- VENTANA	269

ANALISIS DE AUTORIDAD/
ESTILOS GERENCIALES

"Método que implica la descomposición de las clases de mando o dirección en sus principios constitutivos para su estudio"	- ACTITUDES ADMINISTRATIVAS/ LA ESCALA X-Y	274
	- CHESTERFIELD	277
	- CINTURON DE SEGURIDAD	285
	- EJERCICIO DEL PODER	292
	- ESTILOS DE GERENCIA	295
	- LOS ICOSAEDROS	298
	- PERFIL DE DELEGACION	306

"Proceso de disputa o rivalidad entre dos o más partes por alcanzar la misma cosa u objetivo"

COMPETENCIA

- ALINEACION DE EQUIPOS	510
- AZUL-VERDE.	309
- LA BOLSA DE VALORES	445
- LAS CINCO CASAS	417
- CHESTERFIELD	277
- COMPETENCIA	315
- DESARME / PAZ O GUERRA.	327
- EL DILEMA DEL PRISIONERO.	335
- LOS ENIGMAS	440
- EL GATO TRIDIMENSIONAL.	474
- HOMBRE LEGO	339
- LOS ICOSAEDROS.	298
- JUEGO DE AROS/ARGOLLAS.	343
- MAGIA DEL PODER.	345
- TORRES / CONSTRUCCION DE UNA TORRE.	528

COOPERACION / COLABORACION

"Obrar juntamente con otras personas para el éxito de alguna tarea u objetivo común"

- ALINEACION DE EQUIPOS	510
- LAS AULAS	410
- AZUL-VERDE.	309
- CONSEJOS / O, P, Q, R, / LABORATORIO VIVENCIAL DE LA CONDUCTA	352
- CUADRO DE COLORES	359
- LOS CUADRADOS/COLABORACION/ROMPECABEZAS	532

COOPERACION / (Cont.)

- EL DILEMA DEL PRISIONERO.	335
- INTERCAMBIO DE INFORMACION.	362
- JERARQUIZAR	480
- PESCADOS.	542

CREATIVIDAD

'Establecimiento de una idea o procedimiento original con el fin de lograr los objetivos"

- POEMAS.	366
- VOLAR Y SOBREVIVIR.	369

LIDERAZGO

"Proceso por el que una persona ejerce su influencia social o autoridad sobre los miembros de un grupo con el propósito de guiar su conducta hacia el alcance de los objetivos y la permanencia y/o desarrollo del grupo"

- ACTITUDES ADMINISTRATIVAS/ LA ESCALA X-Y	274
- ALINEACION DE EQUIPOS	571
- LOS CABALLOS.	373
- COMPAÑIA "A, B, C".	375
- COMUNICACION SINCERA.	193
- CUADRADO.	380
- CUADRO DE COLORES	359
- CUADRO VACIO/AGUJERADO.	427
- DESTRUCCION Y CONSTRUCCION DEL MUNDO	605
- DILIGENCIAS	436
- ESCALA DE PODER	383
- ESTILOS DE GERENCIA	295

LIDERAZGO (Cont.)

- EVALUA A TU JEFE	386
- LOS ICOSAEDROS	298
- INTERCAMBIO DE INFORMACION	362
- JERARQUIZAR	480
- JUSTIFICANDO ERRORES	389
- PAQUETE TURISTICO.	393
- PESCADOS	542
- POLIGONO MITOLOGICO.	400
- RECONSTRUCCION	402
- SUBASTA PUBLICA.	495
- SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO	499
- TORRE No. 2.	404

PLANEACION / ORGANIZACION
CAPACIDAD DE NEGOCIACION

"Acción de proyectar un plan mediante diversas etapas que hay que seguir, abarcando acciones internas del grupo y las de proyección social para alcanzar un objetivo"

- LAS AULAS	410
- LAS CINCO CASAS.	417
- CUADRO VACIO/AGUJERADO	427
- DILIGENCIAS.	436
- LOS ENIGMAS.	440
- TORRE No. 3.	438 · A

TOMA DE DECISIONES

"Proceso de formación de un juicio sobre una cuestión discutida para determinar o resolver dicha cuestión"

- LA BOLSA DE VALORES	445
- LOS CUADRADOS/COLABORACION/ ROMPECABEZAS	532
- DECISION DE COLOR	450
- EL DILEMA DEL CAMION NUEVO.	456
- ESTILOS DE CONFLICTO.	466
- EL GATO TRIDIMENSIONAL.	474
- INVENTARIO DE LA VIDA	571
- JERARQUIZAR	480
- METODO DE TKJ "TEAM KAWAKITA JORO".	538
- NASA / BUSQUEDA DE CONSENSO	484
- PAQUETE TURISTICO	393
- RECONSTRUCCION.	402
- EL RIÑON ARTIFICIAL	609
- SOBREVIVENCIA EN EL MAR	493
- SUBASTA PUBLICA	495
- SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO.	499
- VALORACION DE DECISIONES	505

"Distribución de funciones y tareas entre los miembros de un grupo para cumplir un objetivo bajo coacción por requerimientos de calidad o plazo fijo"

TRABAJO EN GRUPO BAJO PRESION

- ALINEACION DE EQUIPOS	510
- OPERACION SUBURBIA	517
- TORRES / CONSTRUCCION DE UNA TORRE	528

SOLUCION DE PROBLEMAS

"Acción y efecto de resolver un asunto mediante proposiciones basadas en el conocimiento de ciertos datos"	- ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS	530
	- LOS CABALLOS	373
	- LOS CUADRADOS /COLABORACION / ROMPECABEZAS	532
	- LOS ENIGMAS	440
	- METODO DE TKJ "TEAM KAWAKITA JORO".	538
	- PESCADOS	542

- C) Sensibilizar a los participantes con miras a la auto-experiencia y reflexión de actitudes individuales y grupales, temores e inhibiciones, que hasta entonces venían operando ocultamente, con lo que se propicia un cambio y el enriquecimiento de la personalidad.

EVALUACION Y CRITICA

"Apreciación o estimación cualitativa o cuantitativa de algunas características, con el fin de integrar y hacer avanzar a un grupo y constatar el logro de objetivos"	- ALTERNATIVAS	544
	- CUESTIONARIO DE INTEGRACION	234
	- POSTER	550

	<u>PERCEPCION</u>
"Acción de recibir una sensación o impresión material hecha en nuestros sentidos por alguna cosa exterior o persona"	- ESCENIFICACION DE UN INCIDENTE 552
	- PERCEPCIONES DIFERENTES / ILUSIONES OPTICAS 554
	- PROBLEMA DE LOS NUEVE PUNTOS. 560
	- SEMEJANZAS. 563
	- YO Y EL GRUPO 267

	<u>RETROALIMENTACION</u>
"Comunicación a otra persona o grupo sobre como percibimos su conducta como forma de ayuda a considerar la posibilidad de cambios positivos en su conducta"	- ACUARIO 566
	- CRITICA Y AUTOCRITICA 569
	- CUESTIONARIO DE INTEGRACION 234
	- EVALUA A TU JEFE 386
	- INVENTARIO DE LA VIDA 571
	- SEMEJANZAS 563
	- SENTIMIENTOS DE AGRADO Y DESAGRADO 575
	- LA VENTANA DE JOHARI 576

	<u>SENSIBILIZACION</u>
- LA CARTA ANONIMA 585	
- CRITICA Y AUTOCRITICA 569	
- EL ESCULTOR 587	

SENSIBILIZACION (Cont.)

"Desarrollo de la habilidad para predecir lo que un individuo sentirá, dirá acerca de sí mismo y acerca de otros"

- EXAMEN DEL OYENTE	589
- FOTOPROYECCION	592
- IDENTIFICACION SENSORIAL.	594
- INVENTARIO DE LA VIDA	571
- LINEA DE LA VIDA	596
- NO ES ESO LO QUE YO SIENTO.	598
- POLIGONO MITOLOGICO	400
- QUE ME EXPRESA TU ROSTRO.	219
- LA REPRESENTACION GRAFICA	599
- SOBREVIVENCIA EN EL MAR	493
- TARJETAS.	243
- TERNAS DE COMPRESION	601
- LA VENTANA DE JOHARI	576
- VOLAR Y SOBREVIVIR	369
- YO SOY TU, TU ERES YO	604

VALORES

"Causas por las que una persona está dispuesta a hacer alguna cosa, emprender una acción o tomar una determinación"

- DESTRUCCION Y CONSTRUCCION DEL MUNDO	605
- ISLAS	607
- PESCADOS.	542
- EL RIÑON ARTIFICIAL	609

COMUNICACION

APRENDER A ESCUCHAR

OBJETIVO

- a) Detectar como receptor, si la comunicación se dá adecuadamente. Que exista comunicación bilateral.
- b) Darnos cuenta del problema de no saber escuchar.
- c) Aprender a escuchar.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 20 personas. 10 grupos parciales de 2 personas.

TIEMPO REQUERIDO

15 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Salón amplio que permita trabajar a diez parejas.

MATERIAL

- Cuestionario y lápices.

PROCEDIMIENTO

- Se reparte el cuestionario para ser leído con atención.
- Se deberá contestar en forma individual.
- Se suman los puntos de la columna "YO"
- Se contesta lo estimado de la pareja y se suman los puntos de la columna "Pareja".
- Se analiza y discute.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, Volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.368

APRENDER A ESCUCHAR

Contesta este cuestionario de acuerdo con la clave. La primera es para responder acerca de la situación personal. La segunda columna es para contestar lo que estimes de tu pareja.

5 = totalmente cierto

2 = falso

4 = cierto

1 = totalmente falso

3 = puede ser

	YO	PAREJA
1. Me gusta escuchar cuando alguien está hablando.	()	()
2. Acostumbro animar a los demás para que hablen.	()	()
3. Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona que está hablando.	()	()
4. Escucho con la misma atención si el que habla es hombre o mujer, joven o viejo	()	()
5. Escucho con la misma o parecida atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o desconocido	()	()
6. Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando te hablo.	()	()
7. Miro a la persona con la que estoy hablando.	()	()
8. Me concentro en lo que estoy oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a mi alrededor.	()	()
9. Sonrío o demuestro que estoy de acuerdo con lo que dicen. Animo a la persona que está hablando.	()	()
10. Pienso en lo que la otra persona me está diciendo.	()	()
11. Trato de comprender lo que me dicen.	()	()
12. Trato de escudriñar por qué lo dicen.	()	()
13. Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra sin interrumpir.	()	()
14. Cuando alguien está hablando y duda en decir algo, lo animo para que siga adelante.	()	()
15. Trato de hacer un resumen de lo que me dijeron y pregunto si fue eso realmente lo que quisieron comunicar.	()	()
16. Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas.	()	()
17. Se escuchar a mi interlocutor sin dejarme determinar demasiado por su forma de hablar, su voz, su vocabulario, sus gestos o su apariencia física.	()	()
18. Escucho aunque pueda anticipar lo que va a decir.	()	()
19. Hago preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor.	()	()
20. Pido, en caso necesario, que el otro explique en qué sentido está usando tal o cual palabra.	()	()

COMUNICACION (1)

OBJETIVO

Visualizar los efectos que produce sobre la comunicación el tipo de estructura de la organización.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. En subgrupos de cinco personas.

TIEMPO REQUERIDO

Dependerá de los grupos y la fijará el instructor.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para trabajar eficientemente.

MATERIAL

- Un juego de cartas para póker.
- Hojas blancas y lápices

PROCEDIMIENTO

- Se medirá el tiempo que se utilice en el logro del objetivo señalado, así como el número de mensajes emitidos. Las cinco personas del grupo se ubicarán físicamente en una relación lineal:
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
- Cada uno de los cinco individuos recibirá cinco cartas de un mazo común de póker, la tarea consiste en elegir de su mano la carta que, junto con las cuatro elegidas de igual modo por los otros cuatro sujetos, formarán la más alta mano del póker posible en esas condiciones.
- Las cartas no deberán circular. Sin embargo, los jugadores podrán transmitir mensajes escritos mediante los canales indicados en el patrón señalado (en forma lineal). Cada mensaje deberá ir anotado en las hojas que se proveerán a cada participante.
- Se discute el ejercicio para analizar el grado de dificultad que existe en la comunicación en puestos de línea.

COMUNICACION (1)

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A.
México, 1980, p.77

Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C.(BIP) Pachuca 78-2° piso, México, D.F.

COMUNICACION CON CARTAS

Esta técnica se conoce también bajo el nombre de COMUNICACION (1)-A.

OBJETIVO

Ver los efectos que produce sobre la comunicación, el tipo de estructura de la organización.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 24 personas. Cuatro grupos parciales de 6 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Ilimitado

LUGAR DE TRABAJO

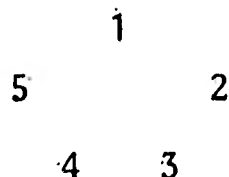
Un salón amplio que permita la actividad de tres grupos separados.

MATERIAL

- Cartas de póker
- Hojas pequeñas para notas
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- Cinco personas, que integran un grupo, se ubicarán físicamente en una relación circular como la que se indica a continuación:



- A cada uno de los cinco participantes se le entrega cinco cartas de un mazo común de póker.
- Se nombra un observador que deberá de anotar todo lo que para su juicio haya sido interesante, también deberá anotar el número de mensajes emitidos, líder del campo, tiempo, etc.

-Se leen las instrucciones siguientes:

"La tarea consiste en elegir de su mano la carta que, junto con la que elijan de igual modo los otros cuatro sujetos, formarán la más alta mano de póker posible."

-Se entregan las hojas de instrucciones y las hojas de anotaciones.

-Se inicia el ejercicio. Las cartas no deberán circular. Sin embargo, los jugadores podrán transmitir mensajes escritos en las hojas especiales que se proveerán a cada participante.

-Se medirá el tiempo que se utilice en el logro del objetivo señalado, así como el número de mensajes emitidos.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a, edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.99

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed, F.H., México, 1980, p.363

PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1973, p.34-IV

COMUNICACION EN UNO Y DOBLE SENTIDO

Esta técnica se conoce también bajo el nombre de DICTADO DE UN DIBUJO.

OBJETIVO

- a) Experimentar la vivencia producida por modelos de comunicación en uno y doble sentido.
- b) Descubrir algunas implicaciones antropológicas y sociológicas subyacentes en los diferentes modelos de comunicación educativa.
- c) Criticar el verbalismo en la educación.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Hasta 60 ó 70 participantes

TIEMPO REQUERIDO

Una hora aproximadamente

LUGAR DE TRABAJO

Alrededor de unas mesas o en forma de salón de conferencias.

MATERIAL

- Hoja con el dibujo A (ver Anexo 1)
- Hoja con el dibujo B
- Papel y lápiz para todos
- Pizarrón

PROCEDIMIENTO

Primera parte:

- Se distribuye un lápiz y dos hojas en blanco a cada participante.
- El grupo tendrá como tarea reproducir exactamente en el papel en blanco un dibujo que les va a describir un voluntario, que irá explicándoles sólo con palabras como está el dibujo.
Exactamente quiere decir una exactitud total en formas, medidas, puntos, detalles, colocación, etc.
- Se pide un voluntario para hacer la descripción.

- En esta primera parte del ejercicio sólo el voluntario puede hablar. Se le colocará de espaldas a los participantes, hablará en voz alta y clara, cuidando que no le vean el dibujo. Nadie más puede hablar ni preguntar en lo absoluto. Ni siquiera hacer ruido o expresiones de ningún tipo.
- Se entrega el Dibujo A al voluntario.
- El tiempo queda a juicio del voluntario. Hasta que él considere que sea suficiente para que sus compañeros hayan reproducido el dibujo con fidelidad.

Segunda parte:

- Acabado de hacer el primer dibujo, tomar la otra hoja en blanco.
- El voluntario vuelve a narrar sólo con palabras - cuidar los gestos de las manos- un segundo dibujo.
- La diferencia con el ejercicio anterior es la siguiente:
 - estará de frente a los participantes
 - éstos pueden hacerle todas las preguntas que consideren necesarias.
- Se entrega al voluntario el Dibujo B.
- El ejercicio terminará cuando lo den por terminado tanto el voluntario como todos los participantes. En algunas ocasiones en que se dan bloqueos grupales fuertes, el instructor puede suspenderlo a su juicio.

Tercera parte:

- Comparar el tiempo usado en el primero y en el segundo dibujo.
- Mostrando los dibujos originales, comparar el grado de acierto entre el primer sistema de comunicación y el segundo.
- Comparar las situaciones vividas por el grupo en el dibujo A y en el dibujo B.
- Reflexionar teóricamente sobre las ventajas y desventajas de cada sistema.
Descubrir los modelos educativos, antropológicos y sociales que subyacen en estos estereotipos de comunicación.

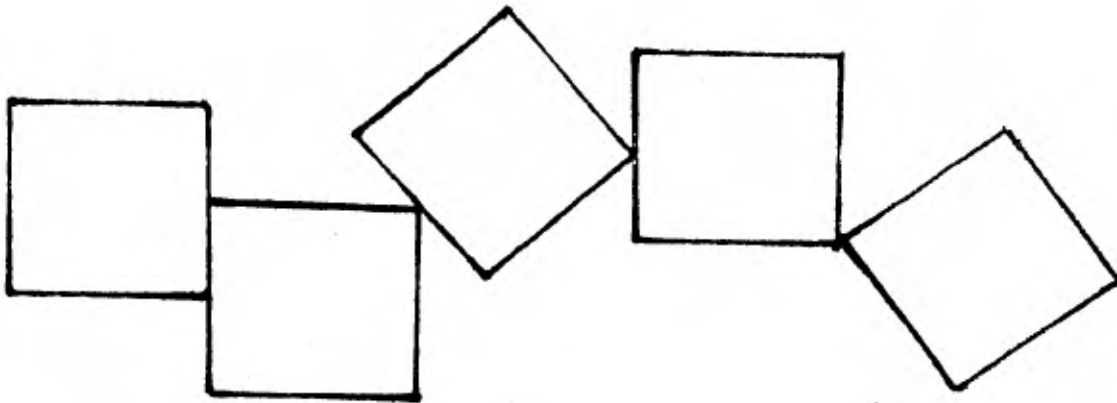
COMUNICACION EN UNO Y DOBLE SENTIDO

BIBLIOGRAFIA

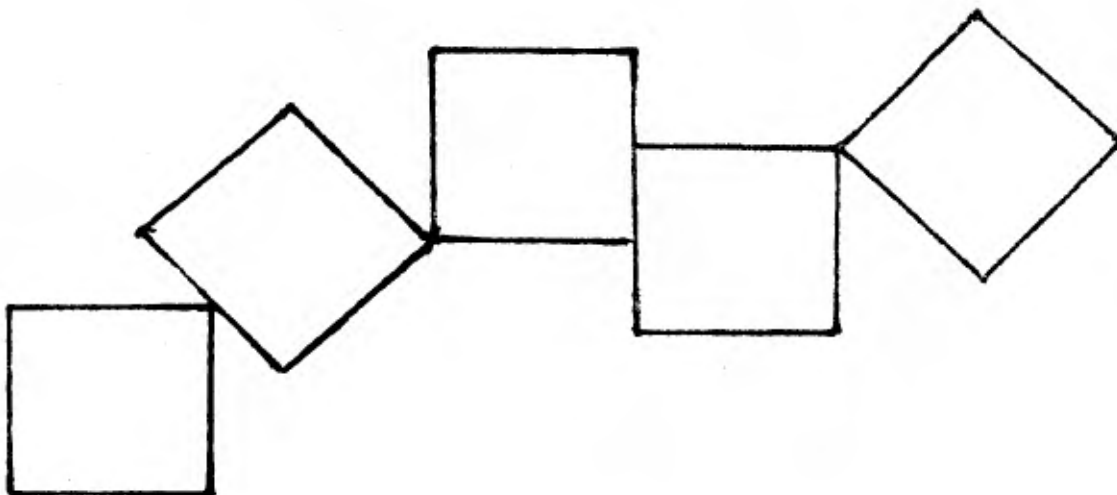
- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.59
- ANTONS, Klaus, Práctica de Dinámica de Grupos, Ed. Herder, Barcelona, 1978, p.87
- BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos, Mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.54
- MARINS J., REVISAN T.M., JENSEN D., Dinámicas: Comunción y Liberación, Ed. Sesatón, p.321
- MORA, Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, Volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.371
- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1973, p.13-I
- VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superior del Estado de México, Siglo Nuevo Editores, S.A., México, 1980 p.31
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968

COMUNICACION EN UNO Y DOBLE SENTIDO
ANEXO 1

DIBUJO A



DIBUJO B



COMUNICACION ESCRITA

OBJETIVO

Lograr que las personas integrantes del grupo indiquen su manera y forma de sentir para con las demás personas del mismo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 15 personas.

TIEMPO REQUERIDO

60 minutos

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio e iluminado.

MATERIAL

- De 50 a 70 hojas de papel
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- Se indicará a todas las personas integrantes del grupo se acomoden formando un círculo.
- El instructor deberá poner en el centro de 50 a 60 hojas de papel y les dirá a todos los participantes que tomen, quienes quieran una de las hojas y la entreguen a cualquier persona con un mensaje escrito.
- Podrán entregar a todas las personas dos o más mensajes.
- Al terminarse la entrega de mensajes, se invitará a todos los participantes para que lean los mensajes que consideren hayan sido de mayor impacto.
- Quienes no quieran leer los mensajes, no deberán de hacerlo.

COMUNICACION ESCRITA

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.338

COMUNICACION ESCRITA 2

OBJETIVO

Medir la capacidad de atenerse a instrucciones escritas.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

3 minutos el ejercicio y 15 minutos las conclusiones.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio.

MATERIAL

- Hoja de instrucciones (Anexo 1)
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- Se entregará a cada participante la hoja de instrucciones, no mencionando verbalmente el tiempo, pero si haciendo sentir la presión de hacerlo rápido.
- Se discute el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.377

Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP) Pachuca 78-2º piso, México, D.F.

HOJA DE INSTRUCCIONES

ANEXO 1

1. Siempre hay que leer todas las cosas con cuidado antes de actuar.
2. Escriba su nombre arriba, en el ángulo superior derecho de esta hoja.
3. Rodee con un círculo la palabra "nombre" en la instrucción 2.
4. Dibuje cinco cuadros pequeños en el ángulo inferior izquierdo de esta hoja.
5. Escriba una X en cada uno de los cinco cuadros que ha dibujado.
6. Rodee con un círculo cada uno de los cuadros que ha dibujado.
7. Firme debajo del título de esta página.
8. Después del '+' escriba sí, sí, sí. +
9. Rodee con un círculo el número de la instrucción 7.
10. Escriba una X mayúscula en el ángulo inferior izquierdo de esta hoja.
11. Dibuje un triángulo alrededor de esta X mayúscula.
12. En el reverso de esta hoja multiplique 70×30 .
13. Dibuje un círculo alrededor de la palabra "hoja" en la instrucción 4.
14. Pronuncie en voz alta su primer nombre de pila cuando llegue a esta instrucción 14.
15. Si cree que hasta ahora se ha atendido, correctamente a las instrucciones diga "sí" en voz alta.
16. Sume $107 + 278$ en el reverso de esta hoja.
17. Rodee con un círculo el resultado de esta suma.
18. Cuente con voz muy alta: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.
19. Diga en voz alta: "soy el que mejor se atiende a las instrucciones".
20. Ahora que ha terminado de leer cuidadosamente estas instrucciones, lleve a cabo solamente las instrucciones 2 y 3.

COMUNICACION SINCERA

OBJETIVO

- a) Analizar las consecuencias de la comunicación unilateral y bilateral.
- b) Detectar el liderazgo autocrático y democrático.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

45 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para que el grupo trabaje eficientemente.

MATERIAL

- Hojas blancas
- Lápices, gomas
- Hojas con el diseño de la figura

PROCEDIMIENTO

- En caso de que los participantes ya conozcan el ejercicio, el coordinador debe improvisar el diseño.
- Si se conoce al grupo con anterioridad, se escogerá a la persona que tenga mayores problemas de comunicación.
- PRIMERA ETAPA
Se hace el diseño de figuras. Se pone a un voluntario, sentado dando la espalda al grupo, el cual describirá las figuras para que el grupo las vaya dibujando en una hoja en blanco. No se admiten preguntas.

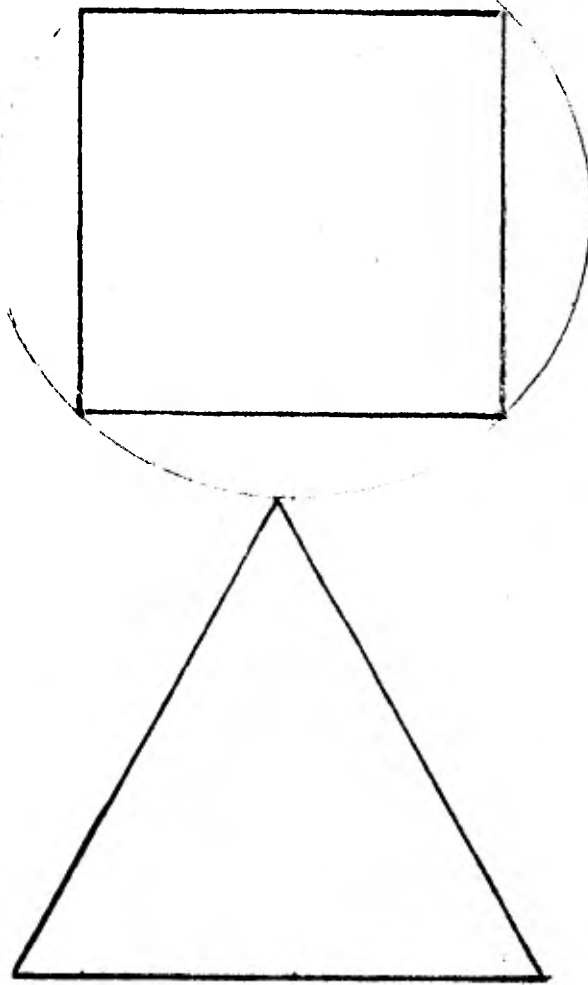
-SEGUNDA ETAPA

La misma persona, ahora de frente al grupo, describirá nuevamente el diseño. En esta ocasión sí se permiten preguntas.

Se comparan los dibujos de ambas etapas con el diseño original, para discutir la distorsión en la comunicación.

-Se comenta el ejercicio.

FIGURA



COMUNICACION SINCERA

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A.
México, 1980, p. 160

LA HISTORIA

OBJETIVO

Hacer sentir los problemas de la comunicación.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

30 minutos: 2 min. para la lectura; 5 para la resolución del cuestionario y 23 min. para conclusiones.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio e iluminado.

MATERIAL

- La hoja de la Historia
- Cuestionarios
- Hoja de respuestas
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- Se distribuye la hoja de "La Historia"
- Se recoge y se les entrega la hoja de "Conceptos sobre la Historia."
- Se abre una discusión en base a la "Clave de Respuestas"
- Se refuerza la discusión con un examen teórico acerca de las fallas en comunicación.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.46
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.364

" LA HISTORIA "

UN HOMBRE DE NEGOCIOS ACABABA DE APAGAR
LA LUZ DE LA TIENDA CUANDO UN HOMBRE
APARECIO Y DEMANDO DINERO. EL DUEÑO ABRIO
UNA CAJA REGISTRADORA. EL HOMBRE SACO EL
CONTENIDO DE LA CAJA Y SALIO CORRIENDO.
EL DUEÑO AVISO RAPIDAMENTE A LA POLICIA.

CONCEPTOS SOBRE LA HISTORIA

- | | |
|--|-------|
| 1. Un hombre apareció después que el dueño apagó las luces de su tienda. | V F ? |
| 2. El ladrón era un hombre. | V F ? |
| 3. El hombre que apareció no demandó dinero | V F ? |
| 4. El hombre que abrió la caja registradora era el dueño | V F ? |
| 5. El dueño de la tienda extrajo el contenido de la caja registradora y salió corriendo | V F ? |
| 6. Alguien abrió una caja registradora | V F ? |
| 7. Después de que el hombre que demandó dinero extrajo el contenido de la caja, huyó a toda carrera | V F ? |
| 8. Aunque la caja registradora contenía dinero, la historia no dice cuánto | V F ? |
| 9. El ladrón demandó dinero del dueño | V F ? |
| 10. Un hombre de negocios acababa de apagar las luces cuando un hombre apareció dentro de la tienda | V F ? |
| 11. Era a plena luz del día cuando el hombre apareció | V F ? |
| 12. El hombre que apareció abrió la caja registradora | V F ? |
| 13. Nadie demandó dinero | V F ? |
| 14. La historia se refiere a una serie de eventos en los cuales únicamente se mencionan tres personas: el dueño de la tienda, un hombre que demandó dinero y un miembro de la fuerza policíaca | V F ? |
| 15. Los siguientes eventos ocurrieron: alguien demandó dinero, una caja registradora fue abierta, su contenido fue extraído y un hombre huyó de la tienda | V F ? |

CLAVE DE RESPUESTAS

1. ¿Está usted seguro de que "el hombre de negocios" y el "dueño" son la misma persona? ?
2. ¿Puede hablarse de un "robo" necesariamente? Tal vez el hombre que demandó dinero era el rentero, o el hijo del dueño. Ellos a veces demandan dinero. ?
3. Una fácil para que no se les caiga la moral F
4. El artículo "él" que antecede al sustantivo "dueño" no deja lugar a duda. V
5. Podría parecer poco probable, pero la historia no necesariamente lo excluye. ?
6. La historia dice que el dueño abrió la caja registradora V
7. No sabemos quien extrajo el contenido de la caja, ni es necesariamente cierto que el hombre haya huído. ?
8. La cláusula dependiente es dudosa, la caja registradora pudo - o pudo no - haber contenido dinero. ?
9. Un robo ¿de nuevo? ?
10. ¿No es probable que el hombre haya aparecido frente a una ventana, o se haya quedado en la puerta, sin haber realmente entrado a la tienda? ?
11. Las luces de las tiendas generalmente permanecen prendidas durante el día. ?
12. ¿No sería posible que el hombre aparecido haya sido el dueño? ?
13. La historia dice que el hombre apareció, demandó dinero. F
14. ¿Son el dueño y el hombre de negocios la misma persona? ¿O son dos personas diferentes? Lo mismo puede preguntarse el dueño de la tienda y el hombre que apareció. ?
15. ¿Huyó? ¿Qué no pudo haberse alejado a toda carrera en un auto? ¿o en algún otro medio? ?

NO ESCUCHAR

OBJETIVO

Permitir que las personas experimenten la frustración de no ser escuchadas.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Un número ilimitado de parejas.

TIEMPO REQUERIDO

30 minutos aproximadamente.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para que las parejas puedan trabajar sin distracciones.

MATERIAL

- Pizarrón
- Copias de los dos papeles a desempeñar.

PROCEDIMIENTO

- Este ejercicio está hecho específicamente para ser la primera experiencia en un laboratorio de comunicación. El instructor hace una breve introducción con unas observaciones sobre el proceso de las comunicaciones, destacando el hecho de que pocos de nosotros sabemos realmente escuchar.
- Se divide el grupo en parejas y se les proporcionan copias de los papeles que debe actuar cada uno.
- El grupo tiene más o menos 5 minutos para que cada persona se entere de su respectivo papel.
- Empieza el ejercicio al mismo tiempo para todas las parejas.

- El instructor va de grupo en grupo para asegurarse de que los participantes realmente no se estén escuchando. Si encuentra personas tratando de ponerse de acuerdo, los enfrenta.
- Cuando el instructor siente que el grupo está experimentando la máxima frustración termina el ejercicio. (Normalmente se ha creado un fuerte y sostenido aumento del nivel de ruido).
- Se escriben en el pizarrón las respuestas individuales a la frustración y se comentan.

Nota: Los papeles que hay que actuar se incluyen como ejemplos; sin embargo, el instructor podrá proponer papeles apropiados al grupo específico.

BIBLIOGRAFIA

PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1974, V-III, p.10

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera, (ICIA)

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968

PAPEL I

DIRECTOR DE PREPARATORIA

Has sido contratado como Director de preparatoria por una escuela de muchos alumnos. Tú estudiaste una maestría en educación y fuiste asesor de un equipo de investigación educativa. Comprendes que la mejor manera para ordenar las cosas es centralizando las operaciones de la dirección y esto debe hacerse ya! Decides que cualquier medida disciplinaria debe ser aprobada por la Dirección General que es tu superior inmediato. Te das cuenta que el poder de ejercer la disciplina ha sido celosamente guardado por cada maestro y sabes también que los mayores problemas de disciplina empezarán dentro de unas semanas.

La única manera de que esta política se ejecute a tiempo es visitando a cada maestro e informando al Director General de la nueva política que se seguirá. Sabes que vas a encontrar dificultades y oposición; sin embargo, tú eres un experto y tú tienes el poder, por lo que la junta que vas a tener con el Director es para estar seguro que está plenamente enterado de tu plan, entienda por qué es necesario y no lo dejarás desviarte con objeciones menores. Tú eres el que conoce el panorama total.

PAPEL II

DIRECTOR GENERAL

Llevas 20 años trabajando en esta escuela que tiene muchos alumnos. Comenzaste como alumno, luego como ayudante de maestro de Historia, y así fuiste subiendo hasta Director General. Conoces todos los puestos. Nadie sabe más que tú en esta escuela. Todos han reconocido siempre tu labor.

Acaba de entrar un nuevo Director de Preparatoria quien trata de controlar toda la disciplina del colegio, centralizando en él todas las órdenes, permisos y le quita autoridad a los maestros. El éxito que has tenido hasta ahora estriba en la flexibilidad y la delegación de autoridad. Capacitaste a todos los maestros y les diste autonomía. Esta ha sido la clave del éxito.

Modificar lo anterior podría significar la pérdida de la autoridad de cada maestro.

Estás determinado a que el Director de Preparatoria no lleve a cabo su política si puedes evitarlo. Seguramente sus intenciones son buenas, pero no puede entender la situación del colegio. Después de 20 años nadie puede saber mejor que tú para ese tipo de decisiones. Debido al poco tiempo de que dispones, deberás exponerle tus puntos de vista rápida y decisivamente. Que sepa quién es el jefe en este lugar, ya que tu prestigio y el de la escuela dependen del resultado de la entrevista.

PAPEL I (OTRO EJEMPLO)

C L I E N T E

Acabas de cambiarte a la ciudad para trabajar en una pequeña empresa de la localidad. Al llegar - hace dos días - fuiste informado por dicha compañía que el puesto destinado para tí tuvo que ser suprimido.

Te encuentras sin empleo y tus ahorros se están agotando. Para empeorar las cosas tu hijo menor amaneció esta mañana con bastante fiebre. Llamaste a la compañía pero lo único que te dijeron fue que recurrieras a tu Asociación de Vecinos.

Estás hablando con uno de los miembros de la Asociación de Vecinos y debes hacerle entender la gravedad de tu situación. Estás muy trastornado y por lo tanto, sientes que no tienes tiempo que perder en charlar. Crees que el único interés de esta persona debería ser darte la ayuda que tú sientes que necesitas, inmediatamente.

PAPEL II (OTRO EJEMPLO)

MIEMBRO DE LA ASOCIACION DE COLONOS

Llevas dos meses trabajando en la Bolsa de Trabajo de la Asociación de Colonos. Te has dado cuenta de que uno de los mayores problemas con que te tienes que enfrentar para lograr tu propósito en tu puesto dentro de la Asociación es el de que la mayoría de la gente que viene a pedir ayuda quiere que tú le resuelvas su problema y ya.

A tí te parece que lo mejor es primero informar a las personas de los servicios que puede ofrecer la Asociación y en qué sentido se le puede ayudar.

Además te molesta un poco el que los clientes lleguen con exigencias y no en busca de ayuda y consejo, como si no te hicieran caso de tu experiencia en estos casos y ver más al fondo de la situación.

Por lo tanto, has decidido que dentro de los primeros minutos de la entrevista vas a darte un tiempo para primero: informar de los servicios que ofrece la Asociación; segundo: ver un poco a fondo el problema y sus orígenes; y después ya verás qué se puede hacer en concreto.

OBSERVACION DE ENTREVISTA

OBJETIVO

- a) Definir la mejor metodología para la realización de diferentes tipos de entrevistas.
- b) Retroalimentar sobre la forma, actitudes y problemas que se manejan en la entrevista.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

Total 40 minutos: 10 minutos de preparación; 10 para la realización de la entrevista; 10 para retroalimentación; 10 para conclusiones.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio e iluminado.

MATERIAL

- Hojas de Observación de entrevista
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- Se definen diferentes temas para realizar entrevistas como dramatizaciones. Estas pueden ser:
 - a) Entrevista de selección.
 - b) Entrevista de evaluación o calificación de méritos.
 - c) Entrevista de investigación.
 - d) Entrevista de salida o renuncia a la empresa.
- Se solicitan voluntarios y se nombran entrevistadores y entrevistados.

(Cont. PROCEDIMIENTO)

- Se da tiempo para la preparación de los entrevistadores.
- Se nombran observadores para cada una de las entrevistas que se realizarán y se les entrega la forma de "observación de entrevista".
- Se solicita que "dramaticen la entrevista" durante 10 minutos.
- Se califica.
- Se piden las evaluaciones ante el grupo completo.
- Se sacan conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique, Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.366

OBSERVACION DE ENTREVISTA

Observe y comente las posibles mejoras que pueden realizarse en los puntos siguientes :

ENTREVISTA DIRIGIDA	ENTREVISTA NO DIRIGIDA
OBJETIVO: (enunciado al iniciar)	(Previsto, pero no enunciado)
_____	_____
_____	_____
PLANEACION (Preguntas preparadas)	(Preguntas iniciales)
_____	_____
_____	_____

DESARROLLO: (Marque con cruz la respuesta que crea correcta y anote comentarios)

- | | | |
|--|------------------|------------------|
| 1. Lo escuchó y aceptó | () Si () No | () Si () No |
| 2. Reaccionó de acuerdo a las emociones del entrevistado. | () Si () No | () Si () No |
| 3. Dió retroalimentación adecuada al fin y actitudes del entrevistado. | () Si () No | () Si () No |
| 4. Le aclaró ideas al entrevistado (interpretando correctamente) | () Si () No | () Si () No |
| 5. Le animó a continuar | () Si () No | () Si () No |

RESUMEN (Sintetizó correctamente)

OTRAS OBSERVACIONES	ENTREVISTADO ENTREVISTADOR
Se manejaron consejos	_____
Manejo de actitudes inadecuadas	_____
Contenido del mensaje confuso	_____
No se definió el problema	_____
No se comunicaron los hechos	_____

PROGRAMAS ESCONDIDOS

OBJETIVO

- a) Crear conciencia de las motivaciones subyacentes que gobiernan el comportamiento de un individuo en un grupo.
- b) Evaluar la influencia de las actitudes y problemas "por debajo de la mesa", en la consecución de una tarea.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 15 personas. Tres grupos parciales de 5 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente una hora.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón lo suficientemente amplio para que puedan estar completamente sentados los tres grupos que forman los tres círculos concéntricos.

MATERIAL

- Papeles de los actores, resúmenes de los roles y hojas para anotaciones de los actores.
- Hoja-guía y contenido del programa oculto para los observadores de los actores.
- Hoja-guía y contenido del programa oculto para los observadores del grupo.
- Hojas de información sobre el programa escondido para todos los participantes.

PROCEDIMIENTO

- Preliminares: el coordinador escoge a cinco personas como actores y les distribuye las hojas que contienen el resumen de sus papeles

y hojas con instrucciones sobre los roles y el contenido o asunto del programa oculto. A estas cinco personas se les conduce a un área en la que no puedan ser escuchadas por el resto del grupo. Se les dan cinco minutos para estudiar sus papeles y los problemas. El coordinador les advierte que no pueden revelar sus papeles a nadie, incluyendo a los demás actores.

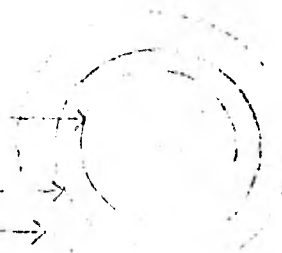
Mientras se estudian los papeles el coordinador escoge cinco participantes más, para que hagan el papel de observadores de los actores. A cada uno se les asignará un actor, les distribuirá el asunto general y las guías para la observación de los actores.

El resto de los participantes se les asignará la tarea de observar los procesos de grupo, reciben una guía para ello y el asunto general.

-Después de cinco minutos, los actores entran, ocupan su lugar al centro y el coordinador les pide que se presenten en sus nuevos papeles. Se les advierte que los demás participantes tienen la tarea de observarlos.

Actores

Observadores de { actores
 procesos



El grupo de actores inicia su reunión bajo la presidencia de Mario.

- Transcurridos 15 minutos se da por terminada la actuación, aunque el grupo no haya terminado con el programa.
- Se pide a los observadores de los actores que informen de sus apreciaciones.
- Se pide a los observadores de los procesos que informen lo que han registrado.
- El coordinador pide a los actores que lean sus papeles ante el grupo (el personaje Juan debe hacerlo al último).
- El coordinador distribuye la hoja de información del programa oculto y lee la introducción al grupo.

- El coordinador conduce la discusión hacia los siguientes temas:
- a) ¿De qué manera afectaron los grupos a cada uno de sus miembros?
 - b) ¿Cuáles son algunas indicaciones contenidas en el programa que están operando?
 - c) ¿Es necesario el reconocimiento de los programas ocultos para comprender lo que está pasando en el grupo?

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p. 342

INFORMACION SOBRE EL PROGRAMA OCULTO

INTRODUCCION.-

a) El propósito de esta experiencia es demostrar que lo que sucedió "por debajo de la mesa" infirió de manera dramática con lo que sucedía de una manera oficial; dicho en otras palabras, las necesidades de los participantes, influyeron en sus aspiraciones, valores, actitudes y afectaron la manera como reaccionaron al programa superficial.

¿QUE HACER CON EL PROGRAMA OCULTO?

b) Recuerde que el grupo está trabajando continuamente con dos niveles al mismo tiempo, el superficial y el oculto, en consecuencia el grupo no se mueve en la superficie con la velocidad que los participantes esperarían.

1. Busque los programas presentes, su reconocimiento es el primer paso en el diagnóstico de una dificultad en el grupo.
2. Algunas veces un participante puede facilitar al grupo la manera de traer a la superficie los problemas del grupo. El participante puede decir, por ejemplo: "yo me pregunto si ya hemos dicho todo lo que sentimos respecto a este problema, quizás podemos darle una vuelta más al asunto para que surjan otros puntos de vista."
3. Pueden surgir algunos problemas ocultos que una vez discutidos, pueden manejarse con más facilidad. Otros en cambio, pueden lastimar al grupo si se les aborda abiertamente. Los participantes deben tener la sensibilidad suficiente para señalar los posibles peligros y para reconocer lo que el grupo puede o no encarar en un momento determinado.
4. No regañe o presione al grupo cuando algunos problemas ocultos salgan a la luz, eso significa que están presentes y son legítimos y por lo tanto deben abordarse de la misma manera que las tareas superficiales. La atención sobre ellas puede variar según su grado de influencia en la tarea superficial, en la naturaleza del grupo y de sus participantes.
5. Ayude al grupo a encontrar métodos para resolver los problemas ocultos. Aunque las técnicas varíen, se necesitan los métodos para resolver problemas.
6. Emplée algún tiempo en evaluar los progresos del grupo al tratar las situaciones ocultas, en cada experiencia debe encontrar métodos mejores. A medida que el grupo madura, se reducen las situaciones ocultas, las evaluaciones realizadas en sesiones de 15 minutos al final de la junta, pueden beneficiar mucho al grupo.

En la información general del ejercicio previo, hemos visto que el comportamiento del individuo en un grupo no ocurre al azar, ni incidentalmente. La gente se comporta de acuerdo a sus motivaciones personales - que podemos llamar necesidades -, que pueden ser sociales y emocionales, y aparecer explícitas o escondidas como en este ejercicio, conocidas para el individuo o desconocidas.

Si el comportamiento individual está determinado por las necesidades, entonces el simple hecho de reunir un grupo debe constituir una expresión de las necesidades personales.

Todos tenemos necesidades que pueden tomar diferentes formas y satisfacerse de diversos modos. De acuerdo con Abraham Maslow, la suma total de las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía en cuya base están las necesidades físicas y las de seguridad, deben ser satisfechas para que el organismo funcione en armonía con su medio ambiente, por ejemplo, si el individuo no está agobiado por un sentimiento de ansiedad, es porque guarda un cierto grado de estabilidad y consistencia con su medio ambiente.

Cuando las necesidades básicas están satisfechas y existe contacto con la sociedad, otras necesidades pueden presionar para su satisfacción como las sociales, las del ego, y las de autorrealización que pueden satisfacerse en forma óptima en una situación grupal. Las necesidades sociales se hacen evidentes cuando los individuos buscan la aceptación de otros. Solamente cuando el individuo encuentra respuestas al ministerio de su propia y única identidad, es cuando empieza a ser todo lo que es capaz de ser.

La participación en el grupo por lo tanto, está motivada primariamente por ciertas necesidades que los individuos tratan de satisfacer y expresar, la gente se reúne en grupos en busca de algo personal e importante para su propio sentido de bienestar y comodidad. Cuando los individuos comparten ciertas necesidades humanas, su satisfacción se valora de una manera única. Las necesidades de pertenencia, aceptación, reconocimiento, autoestima, autoexpresión y productividad, se distinguen entre aquellas necesidades que motivan el deseo de que el grupo perdure.

Cuando los individuos se convierten en participantes de un grupo, tienen ciertas necesidades para las que buscan expresión o satisfacción y dado que son necesidades personales, son subjetivas y no necesariamente egoístas. Es "natural y formal" que el individuo traiga al grupo su deseo de satisfacer sus necesidades personales, lo que nos interesa no es cómo deben satisfacerse esas necesidades, sino más bien las consecuencias de su expresión en los demás y en el grupo considerado como un todo.

Deseamos cuestionarnos si la satisfacción de las necesidades de una persona bloquean el logro de los objetivos de otros individuos o del grupo. Si este es el caso, deseamos ayudar al individuo a expresar sus necesidades de una manera útil y congruente con las necesidades de otros participantes en el grupo y con las metas de éste.

PROGRAMAS ESCONDIDOS

ASUNTO O CONTENIDO DEL PROGRAMA OCULTO COMITE DE AUSCULTACION DEL CONSEJO DE GOBIERNO

PARTICIPANTES.-

- a) Mario, operador y dueño de una zapatería.
- b) Roberto, padre de cinco hijos.
- c) Luis, dentista.
- d) Carlos, trabajador social del departamento de Bienestar.

ASUNTO GENERAL:

Asisten ustedes a la reunión de un comité especial de auscultación del consejo de gobierno. Este comité fue establecido para el estudio de una sugerencia relativa a que el consejo revise sus procedimientos para elegir a los miembros representantes del grupo de pobres. En la actualidad, los representantes se eligen para un período de tres años, por medio de una elección realizada en el área general, se ha autorizado a este grupo a proponer recomendaciones específicas para que el consejo actúe de acuerdo a ellas en su siguiente reunión. El consejo ha recomendado al Comité que conteste a las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuál sería el mejor procedimiento para seleccionar a los representantes de los pobres?

- a) Mantener el sistema actual.
- b) Recurrir a elecciones por distritos menores.
- c) Recurrir a elecciones vecinales, aún menores.

2.- ¿Cuánto debe durar el término para la representación?

- a) Mantener el sistema actual.
- b) Los representantes deben actuar durante un año.

El encargado del comité es Mario, quien informará de sus recomendaciones al consejo.

INSTRUCCIONES PARA LOS ACTORES.-

1. Los participantes no deben mirar los papeles de los demás.
2. Cada persona debe leer su parte cuidadosamente y desempeñarla con toda conciencia.
3. Debe posesionarse del papel que se le asignó.
4. Los participantes no deben sobreactuarse.
5. Deben de actuar en una forma natural, pero sí deben enfatizar aquel comportamiento necesario para que su papel sea comprendido.

PROGRAMAS ESCONDIDOS

COMITE DE AUSCULTACION DEL CONSEJO SUPERIOR DE GOBIERNO

RESUMEN DEL PAPEL DE CARLOS

Usted es Carlos, trabajador social del Departamento de Bienestar y le gustaría que algunos de sus clientes se hicieran miembros activos del consejo, piensa que si ayuda algunos de sus clientes personales a ingresar en el consejo, impresionará a su jefe de departamento y podría adquirir un mayor poder en el programa del Consejo. Considerando que su área laboral como trabajador social abarca un distrito, está a favor de una forma de elección distrital para un término de tres años.

COMITE DE AUSCULTACION DEL CONSEJO DE GOBIERNO

RESUMEN DEL PAPEL DE MARIO

Usted es Mario, propietario y operador de una tienda de zapatos, es un ambicioso líder comunitario. Desea que los representantes de los pobres lleguen al consejo para demostrar su falta de unidad y objetivos y para que los miembros profesionales y del gobierno puedan conducir los asuntos del consejo a su manera, usted piensa que los pobres son gente floja, por lo tanto apoya los procedimientos generales de elección por área total, para conseguir un número mayor de representantes, sin ningún apoyo específico dentro de un área pequeña y que no tenga además ninguna meta definida en mente. También apoya los términos de un año para lograr la menor continuidad posible entre los miembros representantes de la pobreza.

RESUMEN DEL PAPEL DE ROBERTO

Usted es Roberto. Padre de 5 hijos (pertenece al consejo) y desea que los representantes de los pobres en el consejo, tomen una parte más activa, también le gustaría que más personas tuvieran oportunidad de representarlos. Apoya la idea de que existan pequeñas unidades vecinales para las elecciones con un término de un año y que haya más representantes de los pobres en el comité para contrarrestar la fuerza de algunos de los miembros gubernamentales de tipo profesional.

RESUMEN DEL PAPEL DE LUIS

Usted es Luis, dentista, también pertenece al consejo de la ciudad. Cree que tanto el gobierno local como los profesionales son gente que "sabe lo que está haciendo" y que debe de hacer más frecuentes intervenciones en el consejo, por lo tanto, lo que desea es una menor participación de los pobres. Apoya las elecciones por área general y anuales.

RESUMEN DEL PAPEL DE JUAN

Usted es Juan, vicepresidente de la Cámara de Comercio; en realidad no le interesa la tarea de investigación asignada al Comité. La razón que le impulsó a unirse a él es que ahí puede encontrar a Carlos, un amigo que le simpatiza, le interesa personalmente. El Comité le brinda la oportunidad de acercarse a él. En la reunión, sus planes son apoyarle y estar de acuerdo con todo lo que él haga. Su comportamiento, obviamente, está orientado a impresionarlo.

PROGRAMAS ESCONDIDOS

GUIA PARA LOS OBSERVADORES DE LOS ACTORES

1. ¿Su participación en general hacia el tema fue específica, directa o indirecta, "dió vueltas?"

2. ¿Las contribuciones fueron útiles o inútiles?

3. ¿Qué efecto tuvo su participación en el grupo?

4. ¿Su participación indica que estaba escuchando a los demás?

5. ¿Sus contribuciones se centraron en resolver los problemas del grupo, obedecían a sus necesidades, aspiraciones, valores y actitudes personales?

GUIA PARA LOS OBSERVADORES DE GRUPO

1. ATMOSFERA

A) ¿La atmósfera general del grupo fue de cooperación o de competencia, amistosa u hostil?

B) ¿Variaba periódicamente la atmósfera?

2. PARTICIPACION

A) ¿Quién participó más y quién menos, quién en un término medio?

Más _____

Menos _____

Término Medio _____

B) ¿Esta participación fue útil o inútil?

C) ¿A qué causas obedeció su manera de participar?

D) ¿Qué efecto tuvo esa clase de participación en el grupo?

3. INTERESES Y UNIDAD

A) ¿El interés general fue alto o bajo?

B) ¿El interés general decaía a veces? ¿Esto se debía a falta de información, comprensión o estímulo?

C) ¿En qué medida se sintió el grupo unido por un propósito común? ¿Hubo algunos factores que bloquearan el progreso del grupo y cuáles fueron?

4. PROGRESO

A) ¿Qué tan lejos llegó el grupo?

QUE ME EXPRESA TU ROSTRO

OBJETIVO

Aumentar el conocimiento sobre la comunicación kinésica o no verbal en la expresión de los sentimientos.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 20 personas. Diez grupos parciales de 2 personas.

TIEMPO REQUERIDO

20 minutos: 10 para el ejercicio y 10 para la evaluación.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio e iluminado.

MATERIAL

- Ninguno

PROCEDIMIENTO

- Se solicita que se aut nombren A y B a los participantes.
- Se les menciona lo siguiente:
"La persona A, durante 3 minutos expresará "algo" a la persona B. En este período, la persona B únicamente responderá: Muchas gracias... qué más, con el fin de hacer sentir que está escuchando y alentar la comunicación".
Al terminar el tiempo se les avisará y luego B comunicará "algo" y A escuchará y dará las gracias.
- Se corrobora que los participantes hayan entendido la mecánica. Generalmente preguntan que es ese "algo" que comunicarán: Lo que me expresa tu rostro.
- Se permite la realización del ejercicio y se obtienen conclusiones al terminar los seis minutos.

QUE ME EXPRESA TU ROSTRO

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.535

REFORMULACION

Esta técnica se conoce también bajo el nombre de FOTOGRAFÍAS.

OBJETIVO

- a) Descubrir la capacidad personal de escuchar a otro.
- b) Separar la captación del mensaje de la interpretación del mismo.
- c) Escuchar las ideas y los sentimientos de los demás.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Equipos de 4 a 5 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Más o menos 30 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

En un salón amplio con sillas colocadas en círculos.

MATERIAL

- Aproximadamente dos docenas de fotografías significativas para cada equipo de trabajo. (Pueden ser menos).

PROCEDIMIENTO

- El instructor toma una foto y explica: "A cada grupo le vamos a repartir unas cuantas fotografías semejantes a ésta. Cada uno de ustedes va a elegir una que le guste o le desagrade. Después uno de ustedes va a hablar durante 3 minutos, (nombrar a alguien que lleve el tiempo), acerca de por qué escogió esa foto."
- Los demás miembros del equipo escucharán atentamente, tanto contenidos, como los sentimientos explícitos o implícitos del que está hablando.
- Terminados los tres minutos, uno de los que escucha repite las ideas principales y los sentimientos que expresó el compañero ante

la foto.

- Es muy importante que el que repite no dé una interpretación de lo que expresó el primero, ni dé su propia interpretación de la foto. En este ejercicio se trata de ver la capacidad de escuchar y entender lo que el otro dice. Se trata de entender al otro desde su mundo. Se trata de captar al otro antes de disentir u objetar.
- Cuando terminen todos los equipos, es conveniente suscitar una reflexión a partir de la experiencia vivida.

BIBLIOGRAFIA

- GUZMAN García, Luis, PUENTE de Guzmán, Alicia, Desarrollo personal - Integración Comunitaria, Ed. Contraste, México, 1981, p.20
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera, (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.
- CHEHAYBAR, Edith, Técnicas para el aprendizaje en grupos numerosos, (inédito), Departamento de Psicopedagogía, UNAM-CISE, 1980
- MARINS J., TREVISAN T.M., JENSEN, D., Dinámicas: Comunión y Liberación, Ed. Sesatón, p.513
- VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superior del Estado de México, Siglo Nuevo Editores, S.A., México, 1980, p.48

TELEFONO DESCOMPUESTO

Esta técnica se conoce también bajo el nombre de CLINICA DEL RUMOR.

OBJETIVO

- a) Observar las distorsiones de una información que es transmitida, desde su fuente original hasta su destino final, a través de varios individuos.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

30 minutos

LUGAR DE TRABAJO

Un salón donde se pueda aislar a los participantes.

MATERIAL

- El mensaje que se transmitirá
- Pizarrón o rotafolio
- Grabadora (opcional)

PROCEDIMIENTO

- El instructor pide 6 voluntarios.
- Se les pide a 5 de ellos que salgan del salón.
- El instructor comienza a grabar si tiene proyectado reproducir la experiencia después de completado el proceso, para indicar la distorsión.
- El instructor lee el mensaje al primer participante.
- El instructor pide a un segundo voluntario volver al salón.
- El primer voluntario dice al segundo lo que le fué dicho por el instructor. Es importante recordar que cada participante transmita el mensaje a su manera, sin ayuda de los otros voluntarios o de los observadores.

- Se le pide al tercer voluntario que regrese, y el segundo le repite lo que oyó del primer voluntario.
- El proceso se repite hasta que el mensaje se trasmite al sexto voluntario.
- El sexto voluntario después de haber escuchado el mensaje lo escribe en el pizarrón, para que el grupo entero pueda leerlo.
- El instructor escribe el mensaje original y se compara éste con el final.
- El instructor lleva al grupo a una breve discusión sobre las implicaciones de la experiencia del "teléfono descompuesto", utilizando la grabadora si se grabó lo transmitido. Se pide a los observadores su reporte, seguido de las reacciones de los participantes.

MENSAJE PARA EL TELEFONO DESCOMPUESTO

Relato de un accidente:

"No puedo esperar para informar a la policía lo que ví en este accidente. Es urgente que llegue al hospital lo más pronto posible. La camioneta, viniendo del sur, iba doblando a la derecha cuando un carro deportivo, conduciendo por el norte, intentó voltear a la izquierda. Cuando los conductores vieron que estaban doblando hacia el mismo lado, tocaron sus claxons, pero siguieron virando sin disminuir la velocidad. En realidad, el carro deportivo pareció acelerar justamente antes del choque".

TELEFONO DESCOMPUESTO

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.50
- BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de dinámica de Grupos, mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.52
- CIRIGLIANO G., VILLAVERDE A., Dinámica de Grupos y Educación, 11a.ed., Ed. Hymantitas, Buenos Aires, 1966
- HALFON Barrientos/CARRILLO Sánchez, Evaluación de un curso de capacitación, Tesis, UNAM, México, 1977
- MARINS J., TREVISAN, T.M., JENSEN, D., Dinámicas: Comunión y Liberación, Ed. Sesatón, p.311
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed.F.H., México, 1980, p.370
- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1973, p.12-II
- VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superior del Estado de México, Siglo Nuevo Editores, S.A., México, 1980, p.28
- VELA, Jesús Andrés, Técnicas y Práctica de las Relaciones Humanas, Indo-American Press Service, Bogotá, 1980, p.74
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968

TERNAS DE COMUNICACION NO VERBAL

OBJETIVO

- a) Practicar objetivamente, sin interpretaciones, la descripción del comportamiento no verbal.
- b) Estudiar los mensajes del cuerpo que acompañan a la expresión no verbal.
- c) Llamar la atención de los participantes sobre las señales que cada quien emite cuando quiere comunicarse.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Número ilimitado de ternas.

TIEMPO REQUERIDO

Quince minutos aproximadamente.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón suficientemente amplio para que las ternas puedan trabajar separadas y sin interrumpirse o interferirse unas a otras.

MATERIAL

- Ninguno

PROCEDIMIENTO

- Formar las ternas
- Los participantes se denominarán con las letras A, B y C
- Fase 1.- A y B sentados uno frente al otro. El participante A describe todo el comportamiento no-verbal de B durante dos minutos. (El instructor puede, si quiere, demostrar con una descripción rápida el lenguaje del cuerpo de otra persona, sus ademanes, etc.) La descripción no debe ser evaluativa ni interpretativa. El participante C actúa como árbitro para estar seguro de que A no agrega nada al comportamiento de B.

- La terna discute la Fase 1. Sentimientos, interpretaciones, y otras observaciones surgidas en este lapso.
- Fase 2.- El proceso se repite, con B describiendo el comportamiento de C, y A fungiendo como árbitro. Se discute la experiencia.
- Fase 3.- Nuevamente se repite el proceso, con C describiendo a A, y B actuando como árbitro. Comentan después la experiencia.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.112

PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1974, p.97-III

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos, mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.64

VERIFICACION

OBJETIVO

- a) Comprobar que el mensaje enviado por el emisor ha sido captado adecuadamente por el receptor.
- b) Entrenar a los participantes para escuchar antes de rechazar o interpretar.
- c) Aprender a transmitir mensajes directos que faciliten la comprensión y eviten la distorsión.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. En ternas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 30 minutos. 7 minutos cada combinación de participantes.

LUGAR DE TRABAJO

En un salón amplio

MATERIAL

-Un mensaje a ser transmitido

PROCEDIMIENTO

-Introducción:

Es una técnica de dinámica de grupo y dinámica mental. Consiste en tomar la idea propuesta por alguien y devolverla al trasmisor para verificar si es exactamente lo que él dijo; se repite para tener la certeza de haber comprendido; en seguida, y solamente entonces, se puede enviar el propio mensaje.

Normalmente contestamos sin certificación de que hemos entendido exactamente lo que el otro quería decir, por eso surgen muchas discusiones inútiles y se pierde tiempo.

- Demostración:

En cada grupo de tres habrá un árbitro y dos que le harán de emisor y receptor, alternativamente.

El emisor enviará su mensaje de acuerdo a los siguientes puntos:

- 1.- El mensaje debe ser directo y no muy largo.
- 2.- Acerca de un solo tema.
- 3.- Tratando de utilizar sentimientos.

El receptor lo devolverá de acuerdo con las siguientes reglas:

- 1.- No simplificar ni eliminar ningún mensaje.
- 2.- No resumir excesivamente, pero tampoco repetir al pie de la letra.
- 3.- No jerarquizar, v.gr. "lo más importante que tú dijiste...", ni evaluar.

En seguida se realiza una ejemplificación. El instructor pide un voluntario que envíe un mensaje. Cuando ha terminado de transmitir, el instructor dice: "Si te entendí bien, tú dijiste..." (repite), al final pregunta ¿Era esto lo que querías decir? Espera entonces que el emisor conteste. En caso de una verificación adecuada el instructor dice a su vez: "Entonces, yo quiero decir que..." o bien "Esto me hace sentir..." (solamente entonces aporta su punto de vista).

De este modo el voluntario y el instructor hablan 3 ó 4 veces, hasta que el mecanismo de la verificación sea bien captado por el grupo.

- Instrucciones:

- 1.- Dividir al grupo en ternas.
- 2.- Ahora les toca a ustedes enviar un mensaje, verificarlo, fungir como árbitros en forma rotativa, de tal modo que cada uno de ustedes hable y verifique dos veces y sea árbitro una vez.

Cada rotación durará 7 minutos.

En caso de que alguien no verifique adecuadamente toca al transmisor facilitar al receptor la escucha del mensaje.

Pueden enviarse mensajes ficticios.

VERIFICACION

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A.
México, 1980, p.113
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.
- BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos, mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.62.
- VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superior del Estado de México, Siglo Nuevo Editores, S.A., México, 1980 p.30

INTEGRACION GRUPAL / SOCIALIZACION

CONVERSACION EN GRUPO

OBJETIVO

- a) Desarrollar un clima compatible y que facilite la interacción del grupo para compartir experiencias personales.
- b) Integrar a participantes que no conocen a nadie o romper prejuicios o resentimientos, rápida y cordialmente.
- c) Motivar a los miembros de un grupo para apreciar lo que haya de común en sus vidas.
- d) Apartar a la gente de la rutina teórica.
- e) Romper el hielo inicial.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Doce o más personas. (Ojo: Cuando el grupo es de menos de doce participantes, la experiencia puede llegar a ser más intensa de lo pensado).

TIEMPO REQUERIDO

La conversación en grupo puede durar unos 15 minutos como preludeo a otras actividades del grupo o planearse para una sesión entera o varias sesiones, según las necesidades particulares del grupo.

LUGAR DE TRABAJO

En un salón amplio para que los participantes puedan sentarse en círculo.

MATERIAL

- Patrones de conversación (ver Anexo 1)

PROCEDIMIENTO

- El instructor pide a los participantes que compartan experiencias más que opiniones. Que no es una discusión, sino un compartir cálido y afectuoso.
- El instructor fomentará que la conversación se inicie con descripciones de experiencias infantiles que ilustren las actitudes y sentimientos individuales de los participantes hacia el tema. Conforme avance la conversación, el instructor deja que se relaten experiencias post-infantiles para llegar luego al presente.
- Comentario del ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional
ARMO, 1968.

- 1.- Los demás comúnmente
- 2.- El mejor indicio del éxito personal es
- 3.- Cualquiera trabajaría duro si
- 4.- La gente pensará de mí que
- 5.- Cuando no me controlo
- 6.- El matrimonio puede ser
- 7.- Nada es tan frustrante como
- 8.- La gente que quiere tener cosas debería ser
- 9.- Yo extraño
- 10.- Lo que me gustaría respecto a mí mismo es
- 11.- En ocasiones yo
- 12.- Me gustaría ser
- 13.- Cuando tengo algo que decir
- 14.- Cuando niño yo
- 15.- El maestro que mejor me caía era una persona que
- 16.- Es divertido
- 17.- Mi cuerpo es
- 18.- Hablando de muchachas (hombres)
- 19.- Amar a alguien
- 20.- De aquí a diez años, yo

CUESTIONARIO DE INTEGRACION

OBJETIVO

- a) Evaluar la integración de un grupo
- b) Dar y recibir Feed-back sobre roles desempeñados y sobre actitudes.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Grupos de 12 a 15 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 90 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para trabajar en círculos

MATERIAL

- Hoja con el cuestionario

PROCEDIMIENTO

- El instructor pide al grupo que se divida en grupos; enseguida explica la finalidad del ejercicio e invita a todos a contestar el cuestionario.
- Una vez que la mayoría ha terminado de responder el cuestionario, se inicia la comunicación de las respuestas.
- Plenario.

BIBLIOGRAFIA

- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

Parte A:

- 1.- ¿Con quién del grupo me gustaría pasar la última hora de mi vida?
- 2.- Transforma en un animal a cada uno de los compañeros de tu grupo.
- 3.- Identifica a cada miembro del grupo con un color.
- 4.- Señala una profesión a cada miembro del grupo.
- 5.- Identifica a cada miembro del grupo con una fruta.
- 6.- Coloca por pares (de dos en dos) a los más distanciados.
- 7.- Coloca por pares (de dos en dos) a los más unidos del grupo.
- 8.- Algún miembro del grupo te recuerda:
¿A alguna persona en particular?
¿Algún episodio concreto?
¿Alguna frase célebre, chiste, personaje histórico, caricatura, etc?
- 9.- ¿Cuál fué la primera impresión que tuve de cada uno de los miembros de este grupo?
- 10.- ¿Qué grado de emotividad (de uno a diez) señalarías a cada uno de los miembros del grupo? Explica por qué.

Parte B:

- 1.- En un barco que se hunde hay un solo salvavidas, ¿a quién del grupo se lo darías? ¿Por qué?
- 2.- Sólo caben 7 personas en un bote; ustedes son 8 y uno debe ser lanzado al agua una vez que se le haya entregado un salvavidas. Tú tienes que quedarte, pues eres el único que conoce la ruta, ¿A quién le darías el salvavidas? ¿Por qué?
- 3.- Hay un problema complicado que debe ser resuelto en muy pocas horas. Exige experiencia, agudeza, precisión. ¿A quién escogerías para ésto? ¿Por qué?

- 4.- Todos ustedes son un grupo guerrillero. Van a realizar una acción importante. El éxito de la empresa depende del liderazgo y capacidad o eficiencia del jefe. ¿A quién escogerías? ¿Por qué?
- 5.- Un grupo robó un banco. Alguien del grupo está implicado ¿Quién podría ser? ¿Por qué?
- 6.- Todos van a nacer de nuevo, ¿a quién de tu grupo escogerías para hermano o hermana? ¿Por qué?
- 7.- Cada uno de ustedes tiene una crisis muy grande, es algo muy íntimo, difícil de manifestar. ¿A quién del grupo le contarías todo? ¿Por qué?
- 8.- Cada uno de ustedes ha perdido todo y a todos sus amigos. Cada uno de los del grupo se ofrece para ayudarte durante un año. ¿Con quién te quedarías? ¿Por qué?
- 9.- Estás cansado. Sales a descansar. ¿Con quién del grupo te gustaría encontrarte? ¿Por qué?

ENTREVISTA COLECTIVA

OBJETIVO

- a) Aumentar la integración grupal
- b) Análisis de expectativas y temores
- c) Participación del instructor como un miembro más del grupo

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

Depende del tamaño del grupo.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio con mesas redondas para que el grupo pueda trabajar eficientemente.

MATERIAL

- Ninguno

PROCEDIMIENTO

- Cada grupo comenta los temores y expectativas de sus miembros al llegar al curso, durante 10 minutos.
- Se escoge a una persona de cada grupo para que sea entrevistada públicamente, profundizando en los temores aún no verbalizados.
- El instructor puede ser entrevistado por algún voluntario.
- Finalmente se comenta el ejercicio.

ENTREVISTA COLECTIVA

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.63
- BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos, mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973 p.39
- GONZALEZ NUÑEZ J., MONROY A., KUPFERMAN E., Dinámica de Grupos, Técnicas y Tácticas, Ed. Concepto, S.A., México 1979, p.61
- VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superior del Estado de México, Siglo Nuevo Editores, S.A., México, 1980,p.105
- VELA, Jesús Andrés, Técnicas y Prácticas de las Relaciones Humanas, Indo-American Press Service, Bogotá, 1980, p.115
- VILLAVERDE /CIRIGLIANO, Dinámica de Grupos y Educación, 11a.ed. Ed. Hvmánitas, Buenos Aires, 1966, p.131
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

FANTASIA DEL FUTURO

OBJETIVO

Lograr la integración de grupos a través de la fantasía relajante.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

30 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Salón amplio y con mesas para que el grupo trabaje con eficiencia.

MATERIAL

- Una hoja de trabajo para cada participante.
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- En la hoja de trabajo cada participante describe "un día" situado en cualquier momento del futuro. Puede ser un día especial que le gustaría experimentar, o bien un día ordinario.
- Es importante crear una experiencia de algo que realmente quiera vivirse en el futuro.
- Al finalizar la hoja de trabajo se comenta el ejercicio con el objeto de interiorizar los intereses personales en grupo.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.97

FANTASIA DEL FUTURO
HOJA DE TRABAJO

1. Mi fantasía del futuro:

2. Comentario en grupo:

FORMANDO EQUIPOS

OBJETIVO

Lograr integración e identificación en grupos grandes.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO

30 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio o un lugar abierto para que los participantes puedan moverse y trabajar libremente.

MATERIAL

- Ninguno.

PROCEDIMIENTO

- Los participantes se numeran en pares y nones. Se dividen en dos grupos y cada uno se va a los extremos del salón.
- Cada participante par forma pareja con un non que no conozca.
- Se forman dos nuevos grupos integrados por las parejas y nuevamente se van a cada extremo del salón.
- Cada pareja invita a otra del lado opuesto a que se les una, formándose cuartetos.
- Cada cuarteto discute y escoge, durante tres minutos, un nuevo cuarteto para unírsele. Esto continúa hasta que todos los cuartetos hayan discutido.
- Las invitaciones pueden no ser aceptadas. Si esto sucede, el siguiente grupo hace la invitación.
- Se comenta la experiencia.

FORMANDO EQUIPOS

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.58

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos, mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.37

TARJETAS

OBJETIVO

- a) Sensibilizar a las personas a sí mismas.
- b) Evaluar el grado de integración y conocimiento mutuo de un grupo.
- c) Facilitar la autocrítica y la imaginación de algunas posibilidades en la vida de cada quien.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

60 minutos aproximadamente.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio.

MATERIAL

- Ocho tarjetas para cada participante.
- Lápices para todos.

PROCEDIMIENTO

- A cada persona se le entregan 8 tarjetas en blanco.
- El instructor explica que cada quien va a contestar a la pregunta "¿Quién soy yo?" de ocho formas diferentes, dando en cada tarjeta una sola respuesta.
- Las contestaciones deben ser específicas, personales, concretas, evitando las generalizaciones, la vaguedad y las racionalizaciones.
- Serán respuestas que hablen claramente sobre un aspecto importante de sí mismo.
- Se dan unos 10 minutos para que cada quien dé sus respuestas.

- Cuando la mayoría ha terminado se pide a cada quien que revuelva un poco sus tarjetas.
- Enseguida, el instructor pide que todos se pongan cómodos, que se relajen y respiren profundamente varias veces. Después pide a los participantes que tomen algunas de sus tarjetas y se contesten a sí mismos la siguiente pregunta: "Qué me sucede a mí ahora si dejo de ser....?" Se trata de que dejen volar a su imaginación, de que procuren ser amplios y concretos en sus fantasías, por ejemplo: ¿Qué cambia en mi cara, en mi ritmo de vida, si dejo de ser....? o ¿A qué hora me levantaría? ¿Qué tipo de amistades tendría? ¿Esto cómo repercute en mis hijos, etc.
- Cuando acabes de imaginar qué te sucede ahora si dejas de ser... lo que contiene una tarjeta, toma otra y repite el mismo proceso. Hay personas que con una sola tarjeta duran 10 minutos; otros necesitan ver varias y por fin, en alguna se detienen un poco más. Lo importante es que te sientas libre para imaginar vivamente cómo sería un presente distinto si algo importante de tí desaparece.
- Después de 10 ó 15 minutos, según trabaje cada grupo, el instructor pedirá a cada quien que le entregue las tarjetas que quiera que sean conocidas por los demás.
- Ya reunidas las tarjetas que han sido libremente entregadas al instructor, éste las revuelve un poco, saca una y la lee en voz alta; después pregunta al grupo ¿De quién creen que sea esta tarjeta y por qué? Cuando varios han explicado por qué creen que sea de uno o de otro, se pide al autor de la tarjeta que diga quién es.
- Reflexión en plenario sobre el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

CHEHAYBAR, Edith, Técnicas para el aprendizaje en grupos numerosos, (inédito), Departamento de Psicopedagogía, UNAM-CISE, 1980

RUPTURA DE HIELO / PRESENTACION

BINAS, CUARTAS

OBJETIVO

- a) Integración de grupos y pautas para la formación de equipos.
- b) Ruptura de tensión inicial.
- c) Ruptura de equipos establecidos para la apertura individual.
- d) Lograr la expresión de tensiones y expectativas.

NUMERO DE PARTICIPANTES

De 8 a 160 personas

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 35 minutos:-Plática en parejas: 8 a 15 minutos
-Plática en cuartas: 10 minutos
-Grupos de 8: 10 minutos

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio e iluminado.

MATERIAL

- Papel y lápices

PROCEDIMIENTO

- Cada persona busca un compañero (preferentemente del sexo opuesto y desconocido) y platican durante 10 minutos.
- Transcurrido este tiempo, cada pareja se junta a otra u otras dos, y continúan la plática durante otros 10 minutos.
- Transcurrido este tiempo se constituyen nuevos grupos de ocho personas, o bien se inicia la presentación general: algún integrante presenta a su grupo o a su compañero inicial.
- El instructor sintetiza los aspectos comunes del grupo y se discute el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.51
- GUZMAN García, Luis, PUENTE de Guzmán, Alicia, Desarrollo personal - Integración Comunitaria, Ed. Contraste, México, 1981, p. 22
- HORN, Robert E., The Guide to Simulations/Games for education and training, 3rd edition, volume 1, Didactic Systems, Inc., New Jersey, 1977, p.321
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.
- BERRUEZO J., CASARES, D., REYGADAS, R., Manual de Dinámica de Grupos, Mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p. 35
- VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superior del Estado de México, Siglo Nuevo Editores, S. A., México, 1980 p.37

COLLAGE

OBJETIVO

- a) Permitir a cada persona expresar su vida y proyectar su situación y sus intereses.
- b) Sensibilizar a los participantes a formas gráficas de comunicación.
- c) Facilitar la expresión de las tensiones.
- d) Resumir o evaluar un trabajo, etc.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Grupos de 5 ó 6 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Una hora quince minutos.

LUGAR DE TRABAJO

De preferencia en un salón amplio, en mesas para 5 ó 6 personas. También se puede trabajar en el suelo.

MATERIAL

- Tijeras, pegamento, papel, revistas para cada equipo.
- Un pliego de cartoncillo para cada participante.
- Algunos plumones.

PROCEDIMIENTO

- El instructor invita a todos a contestar la pregunta ¿Quién soy yo? o ¿Para qué vivo?, o alguna semejante, a base de recortes pegados en un cartoncillo. Los participantes tendrán un tiempo limitado para recortar y pegar. (De no señalar tiempo límite se hace muy lentamente el trabajo, surgiendo múltiples distracciones).
- Cuando los participantes han terminado de crear su "Collage", el instructor puede decir: "Antes de que cada uno de ustedes explique

su trabajo a sus compañeros de equipo, ellos van a interpretar lo que entienden de las imágenes seleccionadas, de su secuencia y ubicación, de lo que reflejan. Sólo cuando los cuatro compañeros hayan expresado su manera de ver, el autor explica, aclara y amplía con sus palabras su obra gráfica.

-En el momento en que los equipos hayan terminado se hace una mesa redonda general para:

- a) Evaluar lo que el Collage provocó en cada grupo
- b) Explicitar como se sintieron los participantes
- c) Reflexionar algunos aspectos teórico-prácticos aflorados en el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.79
- GUZMAN García, Luis, PUENTE de Guzmán, Alicia, Desarrollo Personal-Integración Comunitaria, Ed. Contraste, México, 1981, p.27
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA).
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.
- BERRUEZO, J., CASARES, D., REYGADAS, R., Manual de Dinámica de Grupos, Mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.40
- CHEHAYBAR, Edith, Técnicas para el aprendizaje en grupos numerosos, (inédito), Departamento de Psicopedagogía, UNAM-CISE, 1980
- HOSTIE, Raymond, Técnicas de Dinámica de Grupos, Publicaciones ICCE, MADRID, 1976, p.115.

COMO CONOCERSE EN TRIOS

OBJETIVO

Crear un ambiente adecuado para que los miembros de un grupo recién formado comiencen a relacionarse entre sí.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado, siempre y cuando se formen tríos.

TIEMPO REQUERIDO

De 25 a 30 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón bastante amplio o un lugar abierto. Lo único que se requiere es que los tríos puedan ubicarse lo bastante alejados de los demás grupos para que el ruido no los moleste.

MATERIAL

- Ninguno

PROCEDIMIENTO

- Se forman los tríos. La única regla a observar consiste en que no se conozca a los miembros del trío.

- Los miembros de cada trío se llamarán A, B, y C.

Fase uno

- El participante A tomará tres minutos para contar a B y C tanto como desee acerca de sí mismo.

- El participante B repite este proceso.

- El participante C repite este proceso.

Fase dos

- Los participantes B y C toman tres minutos para decir a A lo que le oyeron decir y lo que ellos infieren de lo que A dijo o dejó sin decir.

- Los participantes C y A repiten este proceso en relación a B.

- Los participantes A y B repiten este proceso en relación a C.

COMO CONOCERSE EN TRIOS

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A. México, 1980, p.81
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, Volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.361
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP) Pachuca 78-2° piso, México, D.F.
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO 1968.

FIESTA DE PRESENTACION
(VARIACIONES)

OBJETIVO

Lograr un conocimiento interpersonal rápido y sin temor.

NUMERO DE PARTICIPANTES

10 personas como mínimo.

TIEMPO REQUERIDO

30 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio e iluminado para que el grupo pueda trabajar eficientemente.

MATERIAL

- Una hoja de papel
- Lápices y alfileres

PROCEDIMIENTO

- Durante 10 minutos el participante realiza alguna de las siguientes variaciones - escogida por él mismo o por el instructor:
 - a) Uno o varios dibujos de sí mismo.
 - b) Dibujar un pastel con rebanadas de diferentes tamaños; cada una debe significar - como porcentaje - lo que cada quien dedica a diferentes aspectos de su vida.
 - c) Realizar una gráfica de su vida indicando el momento actual.
 - d) Escribir una descripción de sí mismo.
- Las hojas se prenden en la espalda de cada participante.

- Silenciosamente, las personas deben moverse cada dos minutos, de participante en participante, para tener seis o siete encuentros.
- Se les pide que acudan con las dos personas que les hayan interesado más en los encuentros previos.
- Se induce a la plática y a la realización de preguntas profundas acerca de sus compañeros.
- Se comenta el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.176
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.
- BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos, mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.33

PARES Y CUARTETAS

OBJETIVO

Procurar que los individuos que forman un grupo de extraños puedan comenzar a conocerse en una forma en la que se reduzcan las tensiones.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado, preferentemente múltiplo de dos.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente de 30 a 35 minutos

LUGAR DE TRABAJO

Un salón lo bastante amplio como para permitir el libre movimiento de los participantes y permitir que las parejas puedan dialogar lo bastante separados una de la otra para no ser interferidas por el ruido.

MATERIAL

- Ninguno

PROCEDIMIENTO

Primera Fase.-

- El instructor pide a los participantes que vean a su alrededor e identifiquen a aquella persona de quien se sientan más alejados en ese preciso momento y en ese lugar. Hecho lo anterior se pide a los participantes que se dirijan hacia el miembro del grupo que han identificado y formen una pareja con él. Si sobrare algún participante por tratarse de un grupo impar, ése se añadirá a la pareja que desee.
- La pareja ahora formada decidirá quién de ellos tomará primero la palabra y a esa persona se le denominará "A". La otra persona será "B".

- La tarea a desarrollar es como sigue: "A" tomará un máximo de 5 minutos para contar a "B" tanto como pueda y quiera acerca de sí mismo. La persona "B" deberá escuchar solamente; no podrá hacer preguntas ni pedir explicaciones. La persona "A" tocará aquellas áreas de sí mismo que quiera narrar a "B" y que lo hagan sentirse satisfecho de narrarlas.
- Terminados los 5 minutos los papeles se invierten. La persona "A" se torna escucha y la persona "B" en narrador y el proceso de los primeros 5 minutos se repite.

Segunda Fase.-

- Para la segunda fase se pedirá a cada pareja que vean a su alrededor y seleccionen otra pareja de la que se sientan más alejados en ese momento. Se deberán dirigir a esa pareja a fin de formar una quarteta. En caso de que sobrara una pareja, ésta podrá añadirse a cualquiera de las quartetas ya establecidas. Ya reunidos en este pequeño grupo, cada pareja compartirá con la otra su experiencia de la primera fase, procurando narrar alguna experiencia motivadora o desmotivadora de los últimos días. Para esta segunda fase se dispondrá de 15 minutos.
- Al finalizar la segunda fase deberá seguir un corto período de análisis, enfatizando en lo que cada individuo haya aprendido - experimentado o sentido, durante el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980., p.52
- MORA Carrillo, Enrique Lic. Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.350

PARES Y CUARTETAS

BIBLIOGRAFIA

Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores
Profesionales, S.C., (BIP), Pachuca 78-2° piso, México, D.F.
Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional
ARMO, 1968.

PEDRO - PABLO

OBJETIVO

- a) Ayudar a los miembros de un grupo a conocerse rápidamente en una forma no obligada.
- b) Explorar sentimientos generados por el trato con otra persona.
- c) Explorar las dimensiones de un breve encuentro.
- d) Enfatizar la necesidad de saber escuchar durante una conversación.

NUMERO DE PARTICIPANTES

No muy numeroso por el tiempo que tomaría para las presentaciones.

TIEMPO REQUERIDO

Tres minutos por participante; mínimo 10 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón cómodo y grande de manera que los participantes puedan platicar sin que se interrumpen unos a otros.

MATERIAL

- Ninguno

PROCEDIMIENTO

- El grupo se divide por parejas y el facilitador da instrucciones a los participantes de que tienen 10 minutos aproximadamente para entrevistarse mutuamente y lograr un mayor conocimiento de su compañero, que procuren no pedir datos geográficos (dónde nacieron, cuál es su trabajo, etc.) y que procuren encontrar características y cualidades de su entrevistado.
- Terminado el tiempo de entrevistarse, el grupo se reúne en un círculo, el facilitador dirá a los participantes que ahora ellos tienen la responsabilidad de presentar a su pareja al grupo.

- Cada miembro del grupo por turno de pie detrás de su pareja apoyando las manos sobre los hombros de su compañero lo presentará pero hablando en primera persona como si el fuera su compañero, ambos estarán al frente del resto del grupo.
- Posteriormente a todas las presentaciones el facilitador pedirá a los participantes que expresen sus comentarios, experiencias y sentimientos generados durante el ejercicio y de acuerdo a los objetivos del mismo.

BIBLIOGRAFIA

- GUZMAN García, Luis, PUENTE de Guzmán, Alicia, Desarrollo Personal- Integración Comunitaria, Ed. Contraste, México, 1981, p.21
- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif. 1973, p.35
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP), Pachuca 78 - 2º piso, México, D. F.

PRESENTACION

OBJETIVO

- a) Ruptura de la tensión inicial.
- b) Expresión de los sentimientos e ideas de los participantes.
- c) Logro de un mayor conocimiento del grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Treinta personas máximo.

TIEMPO REQUERIDO

30 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para que el grupo trabaje eficientemente.

MATERIAL

- Ninguno

PROCEDIMIENTO

- Explicar la necesidad de un desarrollo interpersonal.
- Presentación de cada participante a través de cinco factores que lo caractericen y sus sentimientos actuales.
- Resumen de características comunes hecho por el instructor o por uno o dos participantes.
- Se comenta el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.175

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

PRESENTACION

OBJETIVO

- a) Ruptura de la tensión inicial.
- b) Expresión de los sentimientos e ideas de los participantes.
- c) Logro de un mayor conocimiento del grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Treinta personas máximo.

TIEMPO REQUERIDO

30 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para que el grupo trabaje eficientemente.

MATERIAL

- Ninguno

PROCEDIMIENTO

- Explicar la necesidad de un desarrollo interpersonal.
- Presentación de cada participante a través de cinco factores que lo caractericen y sus sentimientos actuales.
- Resumen de características comunes hecho por el instructor o por uno o dos participantes.
- Se comenta el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.175
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

PRESENTACION

BIBLIOGRAFIA (cont.)

BERRUEZO J, CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos, mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.29

CHEHAYBAR, Edith, Técnicas para el aprendizaje en grupos numerosos, (inédito), Departamento de Psicopedagogía, UNAM-CISE, 1980

MARINS J., TREVISAN T.M., JENSEN, D., Dinámicas: Comunión y Liberación, Ed. Sesatón, p.16

PRIMEROS NOMBRES, PRIMERAS IMPRESIONES

OBJETIVO

- a) Aumentar la comunicación inicial.
- b) Descubrir nuestro impacto inicial en los otros.
- c) Reflexionar sobre la importancia de la primera impresión.

NUMERO DE PARTICIPANTES

De seis a doce participantes.

TIEMPO REQUERIDO

60 minutos aproximadamente.

LUGAR DE TRABAJO

Los participantes deberán sentarse en círculo, con una mesa o tablillas donde puedan escribir.

MATERIAL

- Dos hojas de papel y lápiz para cada persona.

PROCEDIMIENTO

- En la primera reunión del grupo el instructor sugiere que cada persona dé su primer nombre y uno o dos detalles de sí misma.
- Los participantes deben voltear sus sillas, fuera del círculo, de manera que no puedan ver a los otros miembros del grupo, y se les pide que escriban los nombres de los participantes.
- Después de unos tres minutos, voltean sus sillas hacia el grupo y averiguan aquellos nombres que olvidaron.
- Pueden preguntar información adicional para asociarla a los nombres que encuentran difíciles de recordar.
- El grupo discute los nombres, los sentimientos ligados a ellos, las dificultades que experimentan en recordarlos, sus reacciones de no ser recordados, etc.

- El instructor entrega hojas de papel, en las que los participantes deberán escribir una lista del grupo, anotando brevemente sus primeras impresiones de cada miembro del grupo.
- El instructor recoge estas hojas con las primeras impresiones, y las lee en voz alta, anónimamente. Lee todas las impresiones que los miembros tienen del primer participante, quien puede hacer comentarios. Después lee en voz alta todas las impresiones del segundo participante, y así sucesivamente. (Variación: cada persona lee en voz alta las impresiones que ha escrito sobre cada uno de los participantes.)
- El grupo discute la veracidad de la primera impresión, los efectos de la primera impresión.

BIBLIOGRAFIA

PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1973, p.88-II

Mecanograma compilado y adaptado por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

¿QUIEN SOY?

Esta técnica se conoce también bajo el nombre de FIESTA DE PRESENTACION.

OBJETIVO

Permitir que los participantes comiencen a conocerse dentro de un ambiente libre de presiones y amenazas.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Un mínimo de diez participantes.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 30 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón lo bastante amplio como para permitir el libre movimiento de los participantes.

MATERIAL

- Una cartulina de color, de aproximadamente 8.5 X 11 pulgadas, para cada participante. En la parte superior deberá tener impresa la pregunta ¿Quién soy? en letras de al menos una pulgada de altura.
- Un lápiz y algún broche o seguro con el cual sostener la cartulina pegada sobre la camisa del participante.

PROCEDIMIENTO

- Los participantes reciben los materiales y se les permite que dispongan de diez minutos en los cuales escribir al menos cinco palabras que sean descriptivas de sí mismos. Deberán escribirse de preferencia adjetivos que se refieran a dimensiones de la propia personalidad y que sean respuestas del propio participante a la pregunta ¿Quién soy?. Procure evitar el uso de sustantivos tales como "hombre", "padre", "hijo", "esposo", etc., que son cualidades obvias y no expresan nada. Se deberá escribir en forma clara y

legible ya que los demás participantes deberán poder leer esas palabras a fin de mejor relacionarse con los demás miembros del grupo.

- Una vez terminadas las hojas, éstas deberán pegarse o asegurarse con un broche sobre la camisa del participante.
- Los participantes deberán moverse o caminar como si se encontraran en una reunión social (tipo "cocktail") pero sin hablar. El objetivo es que cada persona tenga la oportunidad de leer las respuestas que los demás participantes hayan dado a la pregunta "Quién soy?" (Si es posible, tóquese algo de música suave). Dése suficiente tiempo para este paso.
- El instructor pedirá a los participantes que se muevan hacia otra persona cada dos minutos a fin de poder leer el letrero de unas ocho o diez personas.
- Después de esta fase no verbalizada, se pedirá a los participantes que retornen a las dos, o tres personas que, basados en su reunión previa, hayan encontrado interesantes. En esta ocasión les será permitido hablarse uno al otro. Debe estimulárseles a formular preguntas que normalmente no formularían.

¿QUIEN SOY?

BIBLIOGRAFIA

- GUZMAN García, Luis, PUENTE de Guzmán, Alicia, Desarrollo Personal -Integración Comunitaria, Ed. Contraste, México, 1981, p.17
- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1974, p.3-III
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S. C. (BIP), Pachuca 78 - 2° piso, México, D.F.
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.
- BERRUEZO, J., CASARES, D., REYGADAS, R., Manual de Dinámica de Grupos, Mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.31
- VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superiro del Estado de México, Siglo Nuevo Editores, S. A., México. 1980 p.41

VARIABLE SOBRE PHILLIPS 66

OBJETIVO

Lograr la ruptura de tensiones que existen en cualquier grupo recién formado, al cual se le va a introducir en un proceso de aprendizaje.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado, pero en números pares.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 120 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para que el grupo trabaje eficientemente.

MATERIAL

- Hojas de papel y lápices.

PROCEDIMIENTO

- El coordinador tratará de que el grupo llegue a centrar sus conceptos de verbo, adjetivo y sustantivo, sin dar mayor información a los participantes, ya que podría desvirtuarse el ejercicio.
- El participante tendrá que escribir cinco verbos, cinco adjetivos calificativos y cinco sustantivos, con los cuales identifique su actividad, su imagen y su personalidad.
- Los participantes se reúnen en parejas con las cuales debe existir una previa interrelación.
- Cada sujeto, con ayuda de su pareja, intenta llegar a escoger un verbo, un adjetivo y un sustantivo que sienta que lo identifiquen plenamente.

- Se propicia una primera etapa expositiva.
- Los participantes se reúnen en equipos de cinco personas como mínimo, e intentan sacar los verbos, adjetivos y sustantivos usados más frecuentemente por los integrantes del equipo.
- Se propicia una segunda etapa expositiva, nombrando a un representante de equipo, el cual debe justificar las conclusiones del grupo.
- Se conduce a la reflexión del ejercicio en su totalidad ; el coordinador buscará cuál fue el grado de dificultad personal al encontrar cada uno de los verbos, sustantivos y adjetivos, lo que mostrará que aquellas personas que tuvieron o no dificultad en encontrar sus verbos, tienen o no un conocimiento acerca de su actividad. En cuanto a los adjetivos, el participante mostrará si tiene o no la capacidad de visualizar su rol social, y con los sustantivos, se observará si tiene o no la visión de los rasgos relevantes a su personalidad.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.169

YO Y EL GRUPO

OBJETIVO

Visualizar las reacciones que se tienen cuando una persona se presenta ante un grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO

15 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón grande para que el grupo trabaje eficientemente.

MATERIAL

- Cuestionario para los participantes
- Hojas de papel y lápices

PROCEDIMIENTO

- Los participantes deben estar separados entre sí.
- Se reparte a cada participante un cuestionario el cual debe responder en forma clara, sincera y espontánea, expresando sus vivencias, sentimientos y actitudes.
- Se procederá a contestar el cuestionario.
- Se discuten los resultados entre el grupo.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.171

CUESTIONARIO
YO Y EL GRUPO

1. ¿Cómo sientes al grupo?
2. ¿Cómo te sientes tú en el grupo?
3. ¿Qué esperas del grupo?
4. ¿Qué espera el grupo de tí?
5. ¿Cuando el grupo guarda silencio, cómo te sientes?
6. Cuando alguien del grupo acapara la conversación, yo ...
7. ¿Cómo sientes al líder?
8. Me siento bien cuando el líder ...
9. Me siento mal cuando el líder ...
10. Me acerco al grupo cuando ...
11. Me aparto del grupo, cuando ...
12. En un grupo siento mucho miedo de ...
13. Dentro del grupo detesto ...
14. Cuando alguien dentro del grupo se siente mal, yo ...
15. Me doy cuenta que el grupo me ve como una persona ...
16. Me gustaría participar en el grupo diciendo y haciendo...
17. Quisiera que el grupo no fuera tan ...
18. ¿Me expreso como pienso y siento? SI, NO, ¿Por qué?
19. ¿Se expresan los demás como piensan y sienten?
20. Para que el grupo fuera más espontáneo y productivo, a mi me gustaría ...

ACTITUDES

V E N T A N A

OBJETIVO

Analizar las actitudes hacia los objetivos vitales.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Siete personas

TIEMPO REQUERIDO

45 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio y con mesas para que el grupo trabaje con eficiencia.

MATERIAL

- Hoja de Definiciones para cada participante.
- Hoja de calificación del grupo para cada participante.
- Lápices.

PROCEDIMIENTO

- En la hoja de "Definiciones" cada participante debe jerarquizar sus objetivos de acuerdo al siguiente criterio:
 - a) Asigne al objetivo más importante el No. 1 en la primera columna de la hoja de Definiciones.
 - b) Al de menor importancia, asígnele el No. 9.
 - c) Ahora busque un objetivo de importancia mediana y asígnele el 5.
 - d) Asigne a los demás objetivos los números que les correspondan, anotándolos en los espacios restantes de la primera columna.
 - e) No debe asignarse a ningún objetivo la misma posición que a otro.
- Las características del objetivo más importante son:
 - °Usted obtendría la máxima satisfacción al conseguirlo.
 - °Usted se sentiría disgustado si no lo consiguiera.
 - °Usted dejaría la mayoría de otras satisfacciones para conseguirlo.
- Cuando se terminan las valoraciones se procede a llenar la tabla de "Calificación del Grupo.
- Se comenta el ejercicio.

VENTANA

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A.,
México, 1980, p.26

Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores
Profesionales, S.C. (BIP), Pachuca 78-2° piso, México, D.F.

Algunos objetivos vitales pueden agruparse en nueve categorías: liderazgo, pericia, prestigio, servicio, riqueza, afecto, seguridad, deber y placer. Pueden darse otras definiciones de estos objetivos, sin embargo, para los propósitos de este ejercicio, utilice las definiciones que se dan a continuación:

- a. Liderazgo. Llegar a ser un dirigente influyente; organizar las actividades de la gente para lograr los objetivos de la colectividad o de la organización a que pertenece.
-
- b. Pericia Llegar a ser una autoridad en determinada especialidad en cualquier campo; perseverar hasta alcanzar el nivel de competencia que se espera de un experto.
-
- c. Prestigio Llegar a ser una persona muy conocida, obtener distinciones y reconocimiento, alcanzar una posición social elevada.
-
- d. Servicio Contribuir al bienestar de los demás; ser útil a los que se encuentran en dificultades.
-
- e. Riqueza Ganar mucho dinero; hacer una gran fortuna.
-
- f. Afecto Ganar y compartir amistad y afecto a través de la familia y de los amigos.
-

271

g. Seguridad

Conseguir una posición económica estable y segura.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

h. Deber

Dedicarse plenamente a la búsqueda de valores, ideales y principios.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

i. Placer

Disfrutar de la vida, ser feliz y divertirse, tener las cosas buenas de la vida.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Cuando haya terminado, estas valoraciones las pasará a la tabla siguiente.

CALIFICACION DEL GRUPO

	Tú mismo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
a. Liderazgo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b. Pericia	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c. Prestigio	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
d. Servicio	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
e. Riqueza	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
f. Afecto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
g. Seguridad	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
h. Deber	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
i. Placer	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

ANALISIS DE AUTORIDAD

ACTITUDES ADMINISTRATIVAS

(ESCALA X-Y)

OBJETIVO

Analizar las actitudes del líder en la perspectiva de la teoría X-Y de McGregor.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

Total 45 minutos: 10 min. para el llenado de la forma; 15 min. para el resumen de opiniones y 20 min. para obtener conclusiones.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio

MATERIAL

- Hoja de Actitudes administrativas para cada participante
- Hoja de datos individual
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- Se distribuyen las hojas de "Actitudes Administrativas"
- Se solicita que contesten con el máximo de sinceridad y de acuerdo a su conducta real.
- Se solicita que hagan sumas individuales.
- Se solicita que cuantifiquen resultados con valores de 1 para la primera columna, 2 para la segunda, 3 para la tercera y 4 para la cuarta en las preguntas 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8 y 9. El valor de las afirmaciones 4 y 10 es inverso. Se saca el resultado y se marca el valor en la escala.
- Se da información sobre la teoría. Se puede incluir algo sobre Pigmalión en la supervisión. Se obtienen comentarios y conclusiones del grupo.

ACTITUDES ADMINISTRATIVAS

BIBLIOGRAFIA

BERRUEZO, J., CASARES, D., REYGADAS, R., Manual de Dinámica de Grupos, Mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.108

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, Volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)

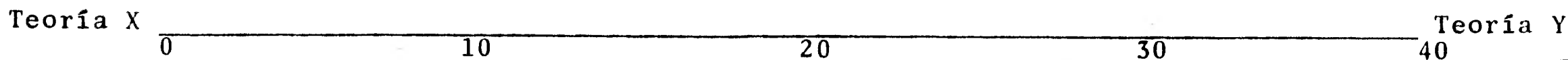
PRIMERA PARTE:

Instrucciones: Los siguientes son varios tipos de comportamiento que se pueden presentar en la relación del jefe con sus subordinados. Lea cada uno de los siguientes casos cuidadosamente y marque (x) en la columna que se acerque más a la realidad de sus actos o actitudes.

Como Jefe Yo:	Hago un gran esfuerzo por hacer esto	Tiendo a hacer esto	Tiendo a evitar esto	Hago un gran esfuerzo por evitar esto
1. Superviso muy de cerca a mis subordinados para que rindan una mejor labor:	_____	_____	_____	_____
2. Fijo metas y objetivos para mis subordinados convenciéndolos de los beneficios de mis proyectos:	_____	_____	_____	_____
3. Establezco medios de control para asegurarme de que se está haciendo el trabajo:	_____	_____	_____	_____
4. Estimulo a mis subordinados para que ellos fijen sus metas y objetivos:	_____	_____	_____	_____
5. Me aseguro de que el trabajo de mis subordinados sea programado para ellos:	_____	_____	_____	_____
6. Reviso diariamente para cerciorarme si mis subordinados necesitan alguna ayuda:	_____	_____	_____	_____
7. Intervengo en el momento de que algún reporte indica que el trabajo no se está haciendo bien:	_____	_____	_____	_____
8. Si es necesario, presiono a mi gente para lograr las metas:	_____	_____	_____	_____
9. Organizo juntas con frecuencia para mantenerme al tanto de lo que se está haciendo:	_____	_____	_____	_____
10. Permito que mis subordinados tomen decisiones importantes:	_____	_____	_____	_____

SEGUNDA PARTE:

Localice en la siguiente tabla la clasificación de sus actitudes con respecto a sus subordinados en términos de la Teoría "X" y la Teoría "Y" de McGregor



CHESTERFIELD

OBJETIVO

Proveer una comparación directa del comportamiento de dos grupos de personas bajo diferentes estilos de dirección.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Un mínimo de 12 y máximo de 20. (Es posible manejarlo con más personas. En este caso los subgrupos no deberán ser de más de ocho personas, se asignan dos observadores a cada grupo, se eliminan las instrucciones especiales para los gerentes y se maneja como un ejercicio de competencia).

TIEMPO REQUERIDO

La introducción al ejercicio, la actividad de grupo y la evaluación del ejercicio requieren de aproximadamente 90 minutos. Si se utiliza algún otro marco teórico deberá agregarse el tiempo que se considere conveniente.

LUGAR DE TRABAJO

Un lugar de reunión general en donde dar las instrucciones generales y hacer la evaluación del ejercicio; dos áreas de trabajo separadas con una mesa de trabajo lo suficientemente grande como para acomodarse alrededor de ella.

MATERIAL

- 9 piezas (de cualquier material) para cada grupo. Estas deben ser piezas pequeñas como fichas, tablitas de madera, piezas de plástico etc.

PROCEDIMIENTO

- Un grupo será dirigido con un estricto control y con énfasis en las tareas individuales. El otro grupo tendrá mayor libertad para gobernarse a sí mismo; su único objetivo es el lograr su tarea.

 - La tarea para todos los grupos es la misma: descubrir "la clave" para ganar siempre que se juegue este juego. Explique al grupo que va usted a desarrollar un experimento de laboratorio. Va a dividir el grupo en dos (o más, según el número total de personas) departamentos. Se pedirá a cada departamento que resuelva un problema que requiere creatividad.
1. Explique el juego ya sea en el pizarrón o sobre una mesa (Ver anexo 1)
 2. Al explicar el juego, diga al grupo general que se espera que cada grupo o departamento trate de descubrir la clave del juego que les permita ganarlo cada vez que lo jueguen, naturalmente, con alguien que no sepa esa clave. (CLAVE para el instructor - Ver anexo 2). Asegúrese que todo lo que se dice en las instrucciones al gerente del Departamento "A" se cubre en este momento delante de todo el grupo.
 3. Seleccione a los observadores y déles sus instrucciones y hoja de anotación. Si alguien del grupo ya ha jugado el ejercicio, es conveniente nombrarlo observador.
 4. Seleccione sus gerentes y déles un sobre a cada uno en donde se contengan las instrucciones para él y las 9 piezas. Los sobres deberán rotularse "DEPARTAMENTO "A", "B" (Ver anexos 3 y 4), etc., tantos departamentos como grupos tenga.
Para el Departamento "A" seleccione a una persona de trato afable (Este mismo requisito debe observarse con todas las personas que dirijan departamentos cuyas instrucciones sean iguales a las del Gerente "A")

Para el Departamento "B" escoja al participante más autocrático. (Lo mismo para quienes dirijan departamentos con instrucciones iguales al Gerente "B").

5. Divida al grupo en 2 (ó más) departamentos. Recuerde que no es muy conveniente poner más de ocho personas, excluyendo al gerente en cada departamento.
6. Recuérdeles que han de notificar a usted personalmente en el momento que tengan la respuesta. Pídales que se aseguren de que tienen la respuesta correcta. Es muy embarazoso ser los primeros en terminar sólo para descubrir que la respuesta es incorrecta o está incompleta.
7. El tiempo límite es de 30 minutos a partir del momento en que lleguen a su área de trabajo. Deben volver a la sesión general al término de este plazo.

Es conveniente que el instructor sirva como observador además de los ya nombrados a cada grupo. Si se alterna entre los departamentos cada 3 o 4 minutos podrá ver los contrastes que hay en éstos.

NOTAS IMPORTANTES

- Es necesario para el éxito de este ejercicio que todos los grupos crean que las instrucciones son exactamente las mismas. No haga mención alguna del hecho de que va a comparar dos estilos de liderazgo diferentes antes de que los grupos terminen su tarea.
- Las instrucciones para el Gerente del Departamento "A" contienen sólo la declaración de objetivos para el departamento. No se agrega nada que no haya sido dicho ya en la explicación que se dió ante el grupo general. Ellos encontrarán la manera de organizarse para resolver el problema.
- Las instrucciones para el Gerente del Departamento "B" son muy diferentes. Estas instrucciones describen toda la tarea paso a paso y son largas y difíciles de seguir debido a un exceso de comunicación. Si el gerente sigue esas instrucciones, se convertirá en autocrático y retendrá el firme control de todas las actividades del grupo.

- Los observadores no están enterados de la diferencia en los dos juegos de instrucciones. Las instrucciones a los observadores ayudarán a registrar toda la información que usted necesitará para hacer su comparación durante la fase de evaluación del ejercicio.
- El Departamento "A" seguramente ganará por lo que toca a productividad, trabajo de equipo, motivación, etc. La única vez en que el Departamento "B" ha ganado en el pasado es cuando hacen a un lado sus instrucciones y proceden a operar al igual que "A". Esto ayuda a probar lo que nos hemos propuesto.

ANALISIS

No importa cual grupo encuentra la clave, ni siquiera es importante si ningún equipo la encuentra. Los reportes de los observadores proveerán cuestiones interesantes para analizar, no importando los resultados. Para esta fase puede usted seguir el siguiente procedimiento:

- Pida que el departamento que terminó rete al otro a un juego de finales. Este juego puede efectuarse en el pizarrón, o bien, sobre una mesa a la vista de todos. (Si ningún equipo terminó la tarea, comience la evaluación en el paso siguiente.)
- Explique la clave al grupo general; dé a conocer las tres combinaciones que garantizan el gane.
- Pida que le devuelvan las instrucciones de los gerentes y los materiales. Lea las instrucciones tanto de uno como de otro y explique la diferencia conceptual. (Puede también pedir a los gerentes que lean sus instrucciones en voz alta; usted señalará en qué consisten las diferencias).
- Pida los reportes a los observadores y anote la calificación que cada grupo haya alcanzado. Prepare una tabla en donde concentre la información.

Si tiene usted algo más de tiempo (de 45 a 60 minutos), el análisis puede continuar con preguntas tales como:

¿Cómo se sintió usted como participante en este ejercicio? ¿Se sintió motivado a participar activamente en él?

¿Qué efecto cree que tuvo el estilo de liderazgo de su gerente sobre los resultados?

¿Qué factores cree usted hicieron que el ejercicio resultara como el final resultó?

¿Qué lecciones hemos aprendido de este ejercicio que pudieran aplicarse a las situaciones reales en el trabajo?

¿Qué es mejor en su opinión: Comunicaciones al detalle, aún a costa de resultar excesivas? ¿o es preferible lo mínimo de comunicación?

¿Bajo qué condiciones cree usted que el mínimo de comunicaciones sea un riesgo seguro para que lo corra una empresa?

BIBLIOGRAFIA

Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C., (BIP), Pachuca 78-2º piso, México, D.F.

COMO SE JUEGA EL CHESTERFIELD
ANEXO No. 1

Se proporcionan nueve piezas a cada departamento. Las piezas se colocan en tres filas horizontales, como sigue:

XXXXX
XXX
X

La primera persona que juega podrá retirar tantas piezas como desee de una de las tres filas. La segunda persona procede de una manera similar; primero decide de que fila va a retirar piezas y luego retira al menos una, o tantas como quiera, pieza de esa fila. Las jugadas se siguen alternando en esa manera hasta que uno de los jugadores se ve obligado a retirar la última pieza. Quien retire la última pieza - por verse obligado a ello - será el perdedor. Se requiere algo de estrategia para que un jugador evite situaciones que den a su oponente la oportunidad de controlar el juego.

REGLAS

1. El jugador debe retirar al menos una pieza cuando le toque turno de jugar.
2. El jugador puede retirar toda - o una parte de - una fila durante su jugada.
3. Todas las piezas que se retiren en una jugada deben ser de una misma fila.
4. Cuando sea el turno de un jugador, tendrá la más completa libertad para escoger de que fila moverá y cuántas de las piezas restantes retirará.
5. Perderá el jugador que se vea obligado a retirar la última pieza restante sobre la mesa.

EJEMPLO UNO

El primer jugador mueve y al hacerlo retira la pieza única de la fila de abajo:

XXXXX
XXX
0

El segundo jugador retira dos piezas de la fila superior:

00XXX
XXX
0

El primer jugador, en su segundo movimiento retira dos piezas de la segunda fila:

00XXX
00X
0

CHESTERFIELD

El segundo jugador, en su segunda tirada, retira las tres piezas restantes de la fila superior; con ello deja sola una pieza en la fila de en medio, obligando a su oponente a retirar la última pieza y a perder el juego.

00000
00X
0

El jugador que retire todas las piezas de la fila superior o de la de en medio en su primera jugada perderá el juego.

EJEMPLO DOS

El primer jugador retira las cinco piezas de la fila superior:

00000
XXX
X

El segundo jugador retiraría entonces las tres piezas de la segunda fila:

00000
000
X

El primer jugador se ve obligado a retirar la última pieza, perdiendo así el juego.

CLAVE PARA EL INSTRUCTOR
ANEXO No. 2

La clave para ganar este juego consiste en ser primero para mover y retirar, como jugada inicial, tres piezas de la fila superior. De ahí en adelante es posible controlar todas las movidas siguientes pudiendo así garantizar que se gane el juego. No obstante, aunque se haya hecho correctamente la primera jugada, el juego puede aún perderse si se comete un error o descuido en jugadas posteriores.

Hay tres combinaciones que uno debe recordar en todo momento:

- | | |
|---------------------------------|-------------------|
| 1) La combinación uno, uno, uno | 00X00
0X0
X |
| 2) La combinación dos, dos, | 0XX00
XX0
0 |
| 3) La combinación tres, tres | XXX00
XXX
0 |

Cuando surja cualquiera de estas tres combinaciones, el jugador que sigue a mover no podrá ganar el juego.

Cuando a uno le toque ser segundo para mover, si es posible enfrentar al oponente con cualquiera de las tres combinaciones mencionadas anteriormente, podrá uno ganar el juego. Sin embargo, solamente hay una forma de garantizar que se ganará el juego: HAY QUE MOVER PRIMERO RETIRANDO TRES PIEZAS DE LA FILA SUPERIOR.

ANOTACION

Hay un máximo posible de 7 puntos a obtener en este ejercicio:

1. Un punto si descubren que hay que mover primero.
2. Tres puntos si descubren la jugada inicial correcta.
3. Un punto por cada una de las combinaciones fatales, para el oponente, si logra uno colocarlo frente a ellos.

EL CINTURON DE SEGURIDAD

OBJETIVO

- a) Analizar las formas de supervisión.
- b) Detectar las distintas actitudes de las personas cuando ejercen autoridad.
- c) Mostrar a los participantes su marco de valores

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. El grupo total se dividirá en ternas.

TIEMPO REQUERIDO

90 minutos aproximadamente

LUGAR DE TRABAJO

Un salón con lugares separados para cada terna.

MATERIAL

- Hojas de instrucciones particulares
- Papel y lápiz para los observadores

PROCEDIMIENTO

- Se forman grupos de 3 personas y se les asignan los papeles a desempeñar (supervisor, obrero, observador), así como un lugar de reunión.
- Cada participante debe estudiar sus instrucciones específicas, recordando a los participantes que no deben leer las instrucciones de los demás. Tampoco deberán discutir sus instrucciones entre sí.
- Cuando todos hayan leído sus instrucciones, el instructor dará la señal para que se inicie el ejercicio.
- Se deberá conceder aproximadamente 30 minutos para el juego de papeles, dándoles una señal para que concluyan.

- El observador de cada grupo deberá comentar su reporte sobre el proceso de discusión que observó, de acuerdo a sus instrucciones.
- Repita el proceso hasta que todos los grupos hayan terminado. No utilice más de 15 minutos en cada grupo.
- Se puede conducir una discusión general del grupo en la que se consideren los siguientes puntos:
 - ¿Qué tipo de valores entraron en la discusión?
 - ¿Es posible para un supervisor redactar una regla sobre la forma de tratar a sus subordinados?

BIBLIOGRAFIA

HORN, Robert E., The Guide to Simulations/Games for education and training, 3rd edition, volume 1, Didactic Systems, Inc., New Jersey, 1977, p.434

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA).

EL CINTURON DE SEGURIDAD

PAPEL PARA EL OBRERO, GUILLERMO FLORES.

Usted es miembro de un grupo de obreros que trabajan en la sección de reparaciones de una compañía de teléfonos. Su supervisor es Vicente Martínez. Usted ha trabajado 20 años para la compañía y Vicente a sido su supervisor durante los últimos 2 años. Usted siente que conoce el trabajo y considera sus conocimientos técnicos quizá un poco mayores a los de Vicente, quien ha trabajado para la compañía por 10 años. Usted cree que Vicente ha hecho un buen trabajo como supervisor, pero siente que supervisa en forma demasiado intensa.

Usted normalmente trabaja sólo en las órdenes de reparación que le asignan; usualmente recibe varias visitas de su supervisor durante una semana de trabajo. En este momento usted se encuentra trabajando en lo alto de un poste de teléfonos y no se ha preocupado por abrocharse el cinturón de seguridad. Usted es un obrero cuidadoso y utiliza el cinturón siempre que lo considera necesario, pero es incómodo trabajar con él puesto y a veces le estorba tanto, que simplemente no lo utiliza. Subiendo su pierna por encima de la barra metálica que está clavada al poste, y enganchando su pie alrededor del poste mismo, usted se sostiene firmemente al trabajar en una posición determinada.

En realidad hay más riesgos en su trabajo por los que la compañía ni siquiera se ha preocupado. Presiones de trabajo, mala condición de las llantas de su camioneta, un cinturón incómodo y supervisores que están más interesados en sorprender a los obreros en una violación a prácticas de seguridad que en ayudarles a hacer un buen trabajo. Todos estos factores son de los que hacen que uno tenga accidentes de trabajo; pero la compañía ignora estas cosas. La única vez que usted tuvo miedo de verdad fué cuando un supervisor anterior le hizo trabajar en un poste húmedo después de una tormenta.

Vicente, el supervisor, acaba de estacionar su vehículo a cierta distancia del lugar en donde usted está trabajando de manera que usted se apresura a abrocharse su cinturón de seguridad. Hay una compañía anual de seguridad en la compañía y ahorita está vigente; la empresa ha amenazado suspender --por el máximo que permita la Ley Federal del Trabajo y el Reglamento Interior del Trabajo-- a cualquier obrero que sea sorprendido violando una práctica de seguridad. Usted se vería sumamente perjudicado si fuese suspendido. Usted tiene esposa y cuatro hijos y necesita el total de sus ingresos para cubrir sus gastos. Usted está totalmente seguro de que Vicente no lo vió cuando se abrochó su cinturón de seguridad. El se está acercando ahora a su lugar de trabajo.

PAPEL PARA EL SUPERVISOR, VICENTE MARTINEZ

Usted es el supervisor de un grupo de obreros que trabajan para la compañía de teléfonos; su grupo es de la selección de reparaciones. Usted tiene 12 personas bajo su responsabilidad. Los trabajos son asignados a los obreros y ellos usualmente trabajan solos o por parejas. Como supervisor, usted emplea su tiempo visitando los lugares de trabajo de sus hombres, verificando el avance del trabajo y dando la ayuda, instrucción o entrenamiento que sea necesario. Usted es también responsable por la seguridad de su personal y la compañía le evalúa a usted parcialmente con base en el récord de seguridad de su grupo de trabajo. Actualmente hay una campaña de seguridad en toda la compañía. El lema es "Ningún trabajo es tan importante que no pueda ser hecho con seguridad". Hay una decisión de la empresa de que cualquier persona que sea sorprendida violando una práctica de seguridad será suspendido por el máximo que permita el Reglamento Interior de Trabajo.

Acaba usted de llegar al lugar en donde está trabajando Guillermo Flores. Usted detuvo su vehículo a cierta distancia del lugar (no puede llegarse en auto hasta el lugar mismo de trabajo) y ve a Guillermo trabajando en lo alto de un poste. Al detener su vehículo usted percibió claramente que Guillermo se acababa de abrochar el cinturón de seguridad. Aparentemente estaba trabajando sin usar el cinturón y eso constituye una violación al reglamento de seguridad.

Guillermo es un empleado con 20 años de servicio. Tiene cuatro hijos cuyas edades van desde 5 hasta 12 años. Es un buen obrero pero algo independiente en cuanto a su manera de pensar. Usted desea hacer todo lo posible para corregir a este hombre y para darle una mejor actitud hacia la seguridad. Usted ha sido el supervisor de este grupo por dos años y no tiene mucha información respecto del récord anterior de Guillermo; usted tiene 10 años de servicio con la compañía.

INSTRUCCIONES AL OBSERVADOR

Usted será testigo de un incidente en el cual Vicente Martínez, supervisor de un grupo de obreros de la sección de reparaciones de una compañía de teléfonos sorprende --o cree que lo ha sorprendido-- a uno de sus obreros violando una práctica de seguridad. Observe cuidadosamente la forma en que el supervisor abre la conversación y anote con certeza si el supervisor pide al obrero que descienda del poste en cuyo alto, el obrero está trabajando.

¿Utiliza el supervisor un enfoque que hace al obrero sentirse confiado o lo pone a la defensiva? Tome nota de las palabras, gestos o actitudes del supervisor y que sean claves en el hecho de que la entrevista se torne agradable o desagradable; observe si el obrero confía en el supervisor, si tiende a exagerar o si tiende a mentir.

Se le preguntará a usted después, cuál fue el método que utilizó el supervisor para promover la seguridad de su obrero. Si lo atemoriza, si lo castiga o lo amenaza con castigo, o si discute un posible accidente, el supervisor estará utilizando una motivación negativa. Si el supervisor hace referencia al récord positivo del obrero, si le pide que le ayude a fin de que otros obreros mejoren su actitud y su actuación por lo que toca a seguridad, o si le invita a participar en reuniones en donde se discuten temas de seguridad, el supervisor estará utilizando la motivación positiva. Es posible que el supervisor trate de hacer que el obrero hable, a fin de conocer su actitud respecto de la seguridad, o es posible que el supervisor hable y trate de "vender" al obrero las ventajas y las bondades de la seguridad. Es posible que el supervisor trate de determinar si ocurrió o no una violación a una práctica de seguridad, o es posible que evite el averiguar los hechos reales.

Al reportar lo que pasó en la entrevista, usted deberá decir si el obrero fue disciplinado, suspendido, advertido, perdonado, o si la violación fue pasada por alto o ignorada. Es posible que los dos se pongan de acuerdo para alguna actividad posterior, tal como reuniones con el grupo a fin de discutir cuestiones de seguridad, asignación de otros trabajos, cambio de deberes, etc. Todo ésto deberá ser reportado.

Cuando el ejercicio se haya terminado, a usted se le preguntará como cree que los participantes se sientan respecto de uno a otro. No les pregunte como se sienten; fórmese usted su propia opinión. Así podrá usted aprender qué tan buena observación ha hecho.

EJERCICIO DEL PODER

OBJETIVO

Permitir el análisis de las diversas formas experimentadas en el uso del poder en un grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Hasta 60 ó 70 personas en grupos pequeños.

TIEMPO REQUERIDO

De dos a tres horas

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio e iluminado.

MATERIAL

- Papel y lápiz
- Un sobre para cada equipo

PROCEDIMIENTO

Primera parte: Poder Indirecto (Delegado).

- Se subdivide el grupo en equipos de 5 ó 6 personas.
- Cada una de las personas del equipo escribe en un pedazo de papel una tarea que pueda ser ejecutada en un tiempo de 5 minutos.
- Los papeles con las tareas que deben ser ejecutadas serán colocados en un sobre todos juntos.
- Un miembro del equipo saca una papeleta del sobre, la lee en voz alta y ejecuta la tarea ahí señalada. El resto del grupo puede anotar sus observaciones.
- Así uno a uno los miembros del grupo van ejecutando su tarea.
- Cuando todos lo han hecho el instructor dá algunas pautas de evaluación.

- a) En relación a las actividades:
 - ¿Estaban claramente indicadas?
 - ¿Eran adecuadas al tiempo, lugar, instrumentos disponibles, edad, etc.?
 - ¿Se trataba de actividades útiles para las personas y para el grupo?
- b) En relación a la persona que realiza la acción:
 - ¿Cuáles fueron sus actitudes?
 - ¿Cómo utilizó el tiempo?
 - ¿Hubo originalidad y creatividad?
 - ¿Hizo participar a los demás en su responsabilidad?
- c) En relación al grupo:
 - ¿Qué actitud tomó el grupo ante las diferentes órdenes?
- d) Es conveniente que cada quien autoevalúe la orden que dió y la ejecución de la tarea asignada.

Segunda parte: Poder Directo

- Esta segunda parte consiste en que cada miembro del grupo ejerce el poder sobre su equipo durante 10 minutos. Sucesivamente, cada persona tendrá el equipo a su mando y podrá ordenar a su gusto.
- Cuando todos han ejercido el poder directo, el instructor proporciona algunas pautas de evaluación a los demás y de autoevaluación, por ejemplo:
 - a) En relación con la promoción de los demás:
 - ¿Cuando mandó X se sintieron tomados en cuenta, realizando algo importante?
 - ¿Sintieron que crecían como personas?
 - ¿O fué algo superficial y que los redujo a objetos?
 - ¿De qué modo el poseedor del poder tomó en cuenta la situación, estado de ánimo y anhelos de los demás?
 - b) En relación a saber participar la responsabilidad con los demás:

-¿Lo que ordenó fué decidido en acuerdo con los demás?

-¿O fué impuesto autoritariamente?

c) En relación a la actitud del grupo:

-¿Se Hizo solidario en el éxito o fracaso de la orden?

-¿Fué pasivo y acrítico?

-¿Realizó órdenes absurdas?

Tercera parte: Plenario

Después de las evaluaciones en los equipos de trabajo, se puede hacer un plenario sobre las formas de autoridad de la escuela y de los maestros.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.130

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)

BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos, Mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.97

MARINS J., TREVISAN, T.M., JENSEN, D., Dinámicas: Comunion y Liberación, Ed. Sesatón, p.717

ESTILOS DE GERENCIA

OBJETIVO

Identificar la forma con que se ejerce la autoridad en relación a los conceptos del Grid Administrativo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

25 minutos: 10 para el llenado de la hoja y 15 para retroalimentación.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio e iluminado

MATERIAL

- Hoja "Estilos de Gerencia" para cada participante.
- Lápices.

PROCEDIMIENTO

Se distribuyen las hojas de "Estilos de Gerencia" entre los participantes y se les solicita que las requisiten con la mayor sinceridad posible en atención a su conducta real presente.

-Se presenta información sobre el Grid Administrativo.

-Las respuestas quedan de la siguiente forma:

1. Estilo 1.1.
2. Estilo 1.9.
3. Estilo 9.1.
4. Estilo 5.5.
5. Estilo 9.9.

-Se solicita que analicen sus evaluaciones y que hagan comentarios y saquen conclusiones en grupo.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980
p.433

ESTILOS DE GERENCIA

Cada uno de los siguientes párrafos describe una forma de comportamiento. Clasifíquelos del 1 al 5 en el orden que usted considere que cada uno describe más típicamente su comportamiento, utilizando el número "1" para el más típico, "2" para el siguiente y así sucesivamente, hasta utilizar el número "5" para el menos típico. Cuando usted haya terminado de clasificar los párrafos, deberá haber colocado un número del 1 al 5 en cada párrafo. No se puede utilizar dos veces el mismo número.

Acepto las decisiones de otros. Trato de seguir las opiniones, actitudes e ideas de otros o evito favorecer a alguno. Cuando surge algún conflicto, trato de permanecer neutral muy rara vez me molesto. La gente piensa que mi sentido del humor es un poco insípido.

Considero muy importante mantener buenas relaciones. Prefiero aceptar las opiniones, actitudes e ideas de los otros en vez de empujar mis propias ideas. Evito formar conflictos, pero cuando surgen, trato de pacificar los ánimos y mantener a todo el grupo en armonía. Trato de mantener mis emociones bajo control. Mi sentido de humor tiende a mantener relaciones amistosas, y cuando se pone una situación tirante, trato de relajar los ánimos comentando sobre el asunto en forma jocosa.

Considero de gran valor e importancia el tomar decisiones que se mantengan firmes. Mantengo mis ideas, opiniones y actividades, aunque a veces resultan inconvenientes a los demás. Cuando surge un conflicto, trato de cercenarlo o de imponer mi opinión. Cuando las cosas no marchan como deben, muestro mi genio. Mi sentido del humor es muy directo.

Trato de buscar decisiones que, aunque no sean perfectas, pueden funcionar. Cuando las ideas, opiniones o actitudes son diferentes a las mías, introduzco un curso medio. Cuando surge el conflicto, trato de ser justo pero firme y trato de obtener una solución equitativa. Rara vez pierdo la paciencia, pero tiendo a impacientarme, cuando las cosas no funcionan. Mi sentido del humor logra que me acepten a mí y a mis ideas.

Considero de gran valor el obtener decisiones sólidas y creativas, que resulten en la comprensión y el acuerdo. Trato de escuchar y buscar nuevas ideas, opiniones y actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones precisas, pero reacciono a ideas cabales, llegando hasta cambiar mi opinión. Cuando surge un conflicto, trato de identificar las razones que lo suscitan y resolver las causas básicas. Rara vez pierdo la paciencia aún cuando sea provocado. Mi sentido del humor va de acuerdo con la situación y la perspectiva del caso: siempre lo retengo aún cuando estoy bajo presión.

LOS ICOSAEDROS

OBJETIVO

- a) Analizar el efecto de diversos estilos gerenciales sobre la productividad de un grupo.
- b) Analizar las reacciones individuales y el comportamiento de grupo, surgidos en respuesta a los estilos gerenciales.
- c) En los grupos en los que predominó un liderazgo compartido, o una integración profunda, analizar las características del "trabajo en equipo".

NUMERO DE PARTICIPANTES

Son necesarios tres grupos. El número de integrantes por grupo deberá oscilar entre 5 y 8 personas.

TIEMPO REQUERIDO

90 minutos como mínimo para el desarrollo del ejercicio. 30 minutos como mínimo para el análisis.

LUGAR DE TRABAJO

Un local grande donde se puedan ubicar tres mesas de trabajo suficientemente amplias y sólidas para ocho personas. Si se dispone de cuartos o cubículos separados, sería mejor.

MATERIAL

- La forma "Instructivo para los participantes".
- Los papeles para los gerentes, plantas, A,B,C.
- Tres sobres o depósitos que contengan cada uno el siguiente material:

2 compases	2 reglas
1 gomero (resistol)	2 tijeras
1 escuadra	20 cartoncillos
- Guía para el observador.

PROCEDIMIENTO

- Antes de iniciar el ejercicio, seleccione a los tres gerentes y repártales en privado los papeles (roles) para gerentes de las plantas A, B y C. Como estos papeles son los tres estilos gerenciales: "X", "Laissez-faire" e "Y", requerirá de usted una cuidadosa y difícil selección. Puede usted decidir a quien asigna cada uno de los tres papeles:
 - a) Basándose en su observación y percepción de los asistentes.
 - b) Basándose en las habilidades para "actuar" de los participantes.
- Seleccionados los gerentes explíqueles el papel que tienen que desempeñar. Insista en que "actúen" según se les pide en su instructivo.
- Cuando comience el ejercicio, reparta primeramente el Instructivo para el participante. Dé tiempo para su lectura, aclare dudas y forme los tres grupos al azar. Asigne o deje que seleccionen a un observador por grupo.
- Antes de que los grupos pasen a su lugar de trabajo asigne los gerentes a los grupos.
- Iniciadas las actividades en los tres grupos, supervise la actuación de los tres gerentes. Es importante que cumplan con sus papeles para el éxito del ejercicio.
- Proceda al terminar el tiempo destinado para el ejercicio al control de calidad. Puede usted hacerlo, o formar un comité de calidad. (Un representante por planta). Es importante ser muy estricto en esta fase.
- Terminado el control de calidad, prepare en una hoja de rotafolio o en la pizarra los resultados del juego, y proclame a un triunfador. Al llegar a este momento declare terminado el juego y proceda al análisis.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.30

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.393

Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP) Pachuca 78-2° piso, México, D. F.

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

INSTRUCTIVO PARA EL GERENTE DE LA
PLANTA A

NO ENSEÑE ESTO A NADIE

Usted será un Gerente Autocrático. Siga estas indicaciones aunque le cueste. Entre mejor las siga mayor éxito tendrá en este juego.

Al comenzar el juego, usted NO saluda a nadie de su gente. Lo primero que dirá a ellos será: "yo soy el gerente de esta planta A y vamos a ganar. Vamos a producir 20 icosaedros".

¿Cómo organizará la producción? En serie. Habrá pues, secciones como éstas:

Diseño
Corte
Doblado
Pegado
Acabado

Organizado el trabajo, NO permitirá que se cambien de puesto sus obreros. El nombramiento para cada puesto, a su vez, hágalo rápido y a su gusto.

Como supervisor de su gente, usted exigirá mucho. Apurará a los lentos, se enojará por cualquier falla, exigirá disciplina (NO admitirá "relajitos").

Usted desempeñará un control estricto.

INSTRUCTIVO PARA EL GERENTE DE LA
PLANTA B

NO ENSEÑE ESTO A NADIE

usted será un Gerente "Bonachón". Siga estas indicaciones aunque le cueste. Entre mejor las siga, mayor éxito tendrá en este juego.

Al comenzar el juego, usted se muestra alegre, optimista y amigable. Le dice que van a ganar "porque van a crear un gran ambiente en el grupo".

Una vez dicho esto dice que "se organicen como quieran". Apenas comienzan a hacerlo, en la primera oportunidad les dice que confía en ellos y que se va a tomar un café.

Al regresar, si la gente le reclama o está desesperada porque no salen bien las cosas, los calma diciendo "que no hay porque apurarse", que lo que importa es que "haya buen espíritu en el grupo".

Si se siente muy presionado por ellos, ayude en algo al grupo pero NO DIRIJA.

Si no se siente presionado, dedíquese a animar, a "Crear ambiente".

Recuérdese que usted es bonachón, por lo tanto NO EXIGE.

INSTRUCTIVO PARA EL GERENTE DE LA
PLANTA C

NO ENSEÑE ESTO A NADIE

Usted será un Gerente "Participativo". Siga estas indicaciones aunque no le parezcan muy acertadas. Entre mejor las siga, mayor éxito tendrá en este juego.

Al comenzar el juego se muestra usted interesado en todos y preocupado a la vez por "cómo producir con éxito y con calidad los icosaedros". En esta parte del juego, usted le dará mucha importancia a la PLANEACION con PARTICIPACION de todo su grupo. Se necesita recabar ideas de todos, acuerdo, cuando menos mayoritario, en la forma de organizar la producción, compromiso de todos para entregar su capacidad máxima por el grupo; fijar el número de icosaedros que producirán, etc.

Durante la ejecución de los planes del grupo, usted desempeñará una dirección flexible, es decir, interés por la producción cuando se necesite; atención a la gente cuando se necesite; ayuda técnica o ayuda moral según se requiera.

Deje que el grupo se autocontrole en gran parte.

GUIA PARA LOS OBSERVADORES

1. Estilo predominante del Gerente.

- Toma de decisiones. Autócrata - Consultivo - Demócrata
- ¿Qué tanto tomó en cuenta las sugerencias de sus subordinados?
- ¿Dió libertad a los subordinados dentro de sus funciones?

2. Reacciones del subordinado frente a su jefe.

- ¿Cuáles fueron las principales frases de desahogo de los empleados? Frente a él - En su ausencia.
- ¿Cómo aceptaron las disposiciones del Gerente?
- ¿Necesitaron supervisión y presión los empleados para trabajar?
- ¿Qué tanta involucración hubo en los empleados por su tarea y por su grupo de trabajo?
- Ante los resultados finales del ejercicio: ¿Cómo se responsabilizó al gerente? ¿Al director del Juego? ¿Al grupo mismo?

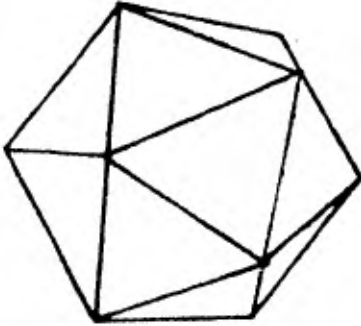
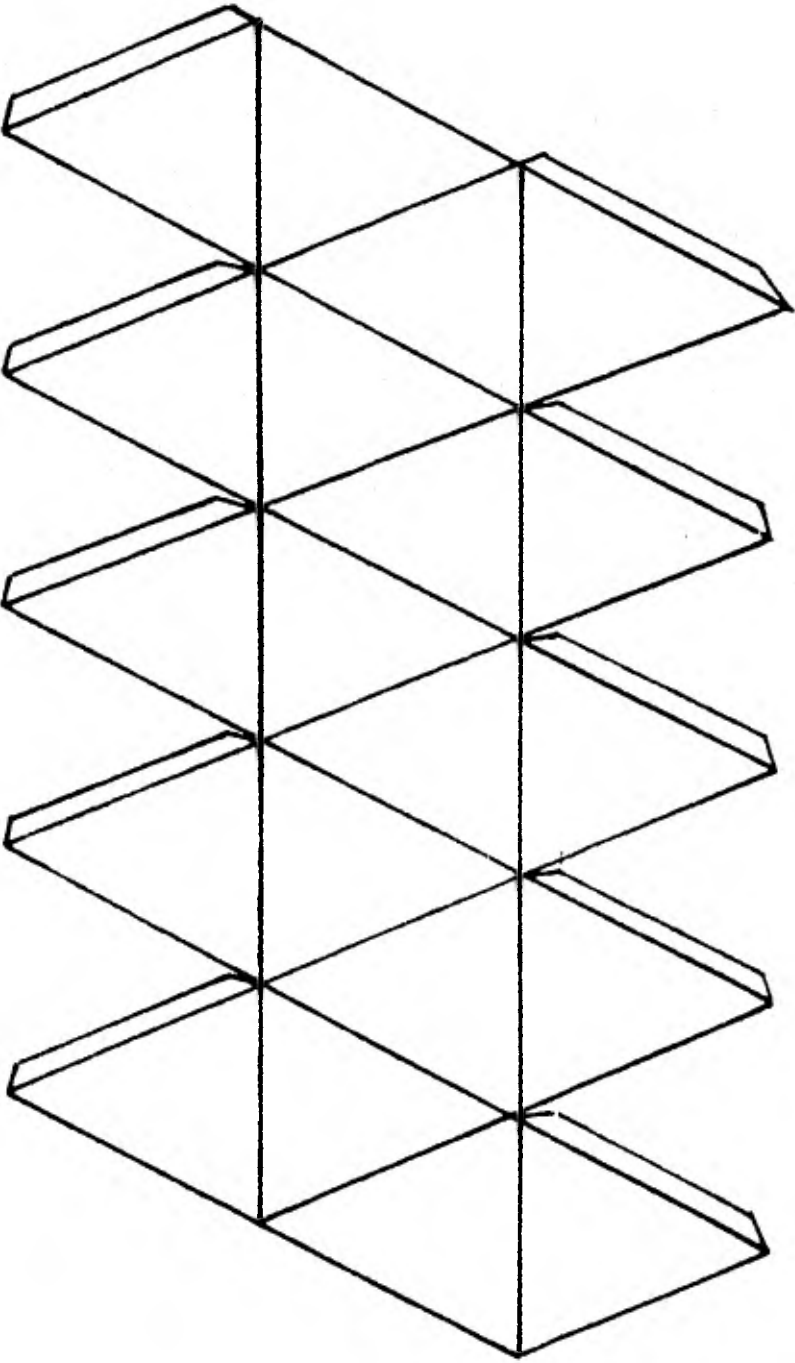
3. Eficiencia.

- ¿Hay relación entre lo que ocurrió en el grupo y sus resultados?
- ¿Qué influyó más en la eficiencia del grupo, la tecnología desarrollada o el ambiente cultural que crearon?

4. Otras observaciones:

Gráfica del Icosaedro y de la plantilla necesaria para armarlo.

Escala 1/2



PERFIL DE DELEGACION

OBJETIVO

- a) Autodiagnosticar la forma en que se delega la autoridad.
- b) Localizar fallas de actitud en la delegación de autoridad.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 24 personas. Ocho grupos parciales de 3 personas.

TIEMPO REQUERIDO

30 minutos: 10 minutos en el llenado de la forma; análisis del perfil 10 minutos y retroalimentación de grupo 10 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Salón amplio que permita el diálogo de las tercias.

MATERIAL

- Hojas de perfil de delegación para cada uno de los participantes.
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- Se distribuyen las hojas de perfil de delegación, y se solicita que las requisiten conforme a su conducta real y con la mayor sinceridad posible.
- Se solicita que se reúnan en grupos de tres procurando que sean personas de un mismo nivel jerárquico y de actividad similar.
- Se solicita que los miembros de las tercias informen sobre su perfil y que soliciten retroalimentación para corregir sus deficiencias.
- Se concluyen los resultados en el grupo total.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique, Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. H.F., México, 1980, p.422

PERFIL DE DELEGACION

C O N D U C T A

e v a l u a c i ó n

Siente:

Nada

Tal vez

Algo

Mucho

1. Temor a ser tomado desprevenido

.

.

.

.

2. Exagerado sentido de perfección

.

.

.

.

3. Falta de confianza en la habilidad de otros

.

.

.

.

4. Resistencia a admitir que alguien sabe más

.

.

.

.

5. Temor a no obtener el crédito. (Reconocimiento)

.

.

.

.

6. Temor de que los subordinados progresen muy rápido.

.

.

.

.

7. Demasiada tolerancia.

.

.

.

.

Conecte con líneas rectas los puntos que escoja en cada caso para obtener su perfil

COMPETENCIA

AZUL / VERDE

OBJETIVO

- a) Explorar el elemento de confianza entre los grupos y las consecuencias de la 'traición'.
- b) Demostrar las consecuencias de la competencia y la colaboración dentro de las relaciones intergrupales.
- c) Estudiar los efectos de ganar-perder, ganar-ganar, y perder-perder, de las estrategias de las negociaciones intergrupales.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Un número uniforme de tríadas

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente una hora y media.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón lo suficientemente amplio para que cada grupo se encuentre separado y no sea oído por los miembros de otros equipos.

MATERIAL

- Una hoja de instrucciones Azul/Verde, para cada participante
- Ocho cartas azules y ocho verdes para cada tríada
- Ocho sobres para cada tríada
- Una hoja de apuntes azul/verde y lápices para cada tríada
- Rotafolio y marcadores (opcional)

AZUL / VERDE

PROCEDIMIENTO

- El coordinador distribuye copias de la hoja de instrucciones Azul/Verde a los participantes y narra la actividad a seguir. No menciona las metas de la experiencia, es decir los objetivos antes mencionados ni propone los equipos que van a colaborar o competir con los demás a lo largo de la actividad.
- El coordinador divide a los participantes en tríadas. A la mitad de las tríadas se les asigna la letra "A" y se numeran A_1 , A_2 , etc. A la otra mitad de las tríadas se les nombra B_1 , B_2 , etc. Cada tríada "A" se paree con la tríada "B" correspondiente: A_1 con B_1 etc., para formar grupos. Las dos tríadas de un equipo se sientan cerca una de otra, pero separadas, de manera que cada tríada pueda trabajar independientemente. (El equipo A_1 no trabaja con el B_1).
- Se distribuye a cada tríada un conjunto de 8 cartas azules y 8 verdes; una hoja de instrucciones azul/verde, 8 sobres y 3 lápices.
- La primera vuelta comienza. A cada tríada se les permite dos minutos para decidir que carta (azul o verde) le darán a la otra tríada de su grupo. (Cada tríada A dará una carta a la tríada B y viceversa). Se les recuerda a las tríadas que no pueden comunicarse con los miembros de cualquier otro grupo, ni de forma verbal, ni no-verbal.
- El instructor informa que se ha terminado el tiempo para el proceso de toma de decisiones y da instrucciones a cada tríada de colocar su carta dentro de un sobre e intercambiarlo con la otra tríada de su equipo.
- Cada tríada computa su puntuación de la primera vuelta, basándose en la lista de cuentas, y anota su puntuación en la hoja de apuntes azul/verde. (dos minutos).

PROCEDIMIENTO (Cont.)

- El coordinador notifica a las tríadas que tienen dos minutos para decidir que carta darán durante la segunda vuelta. Se repite la misma acción, se intercambian las cartas a través de sobres y puntuando de acuerdo a la lista de cuentas. Continúa la vuelta tres de la misma forma.
- Al final de la vuelta tres, el instructor informa que las dos tríadas de cada grupo, pueden negociar si ambas lo desean. El tiempo permitido para dicha negociación son tres minutos.
- Al término de las negociaciones, el coordinador les recuerda a los participantes que no pueden comunicarse con los miembros de otros grupos durante las vueltas.
- De la vuelta cuatro a la ocho se procede de la misma manera que las vueltas anteriores, con las siguientes excepciones:
 - 1) el instructor notifica que las vueltas 6 y 7 se puntúan de acuerdo a la lista de cuentas correspondientes a dichas vueltas.
 - 2) el instructor informa que la vuelta 8 será puntuada de acuerdo a la lista de cuentas para la vuelta 8.
- Al término de la vuelta 8, cada tríada computa su puntuación final (fondos), sumando las puntuaciones de cada vuelta - (una puntuación de menos, es computada como tal. Ejemplo: +5 -10 +25 = +20). (El total más alto que una tríada puede acumular es 1-0; el total más alto que un grupo puede acumular es 380).
- Se junta al grupo total y el instructor guía a los miembros para continuar la actividad. Puede enfocar como tema de discusión, la confianza desarrollada en los pares de tríadas, las consecuencias de la traición, los efectos de la competencia vs. colaboración (estrategias ganar-perder etc.) sobre el total de fondos acumulados, el proceso de toma de decisiones

AZUL / VERDE

PROCEDIMIENTO (Cont.)

de grupo y la aplicación de este aprendizaje a las metas de los participantes.

VARIACIONES

El coordinador puede permitir un período de negociación de cinco minutos antes de la vuelta 8.

BIBLIOGRAFIA

PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structures Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif, 1976, p.24

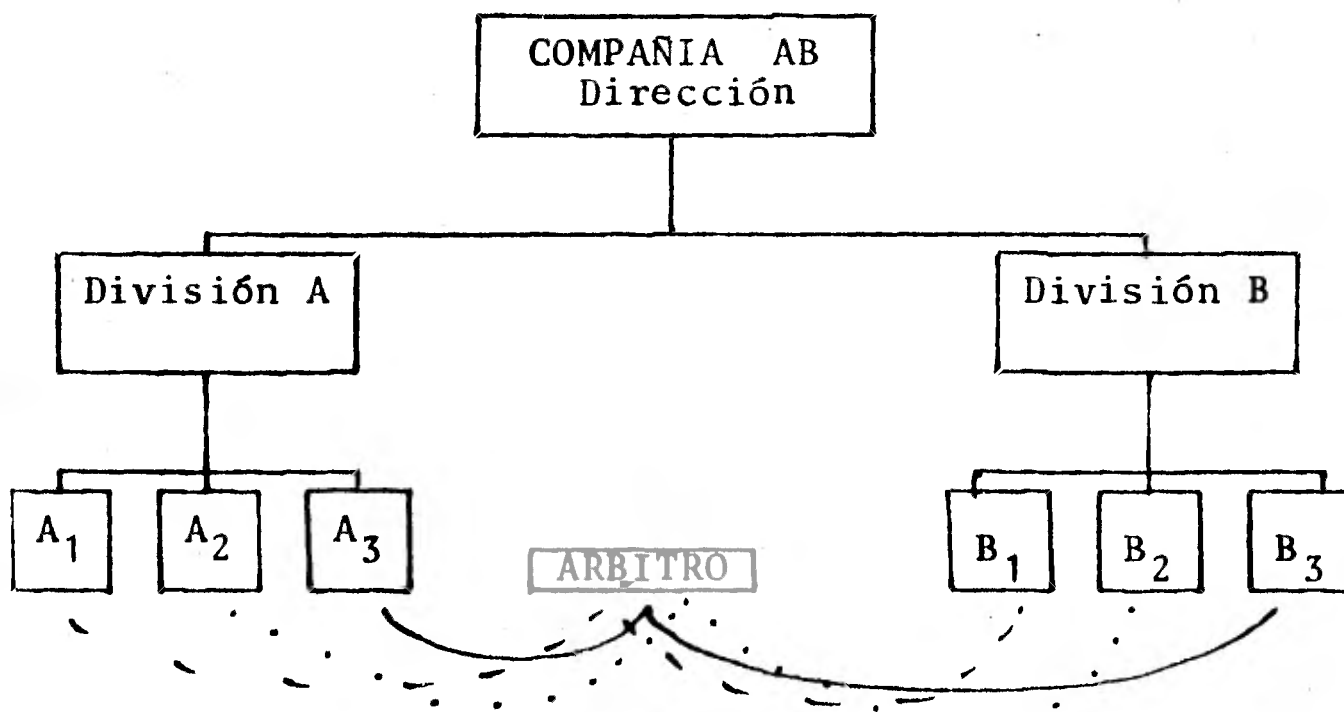
AZUL / VERDE

HOJA DE INSTRUCCIONES

Ustedes son miembros de una unidad de trabajo de tres personas, ya sea de la División A o División B de la Compañía AB. Su tarea es intercambiar fondos, en forma de cartas azules o verdes, con la unidad de trabajo de la otra división de la compañía. (Si usted está en el equipo A₁, tramitará su negocio con el equipo B₁, etc.) Sin embargo, dada la naturaleza del trabajo, los intercambios se harán con sobres sellados.

El objetivo de estos intercambios es la acumulación de puntos positivos de ganancia en ocho vueltas.

La Compañía AB se esquematiza de la siguiente manera:



AZUL / VERDE

VUELTA	ENVIAMOS (CIRCULO)	RECIBIMOS (CIRCULO)	NUESTROS PUNTOS ACUMULADOS TOTAL
1	VERDE	AZUL - 10 VERDE + 5	
	AZUL	VERDE - 5 AZUL + 10	
2	VERDE	VERDE - 10 AZUL + 5	
	AZUL	VERDE - 5 AZUL + 10	
3	VERDE	VERDE - 10 AZUL + 5	
	AZUL	VERDE - 5 AZUL + 10	
<p>EL PAR DE TRIADAS - SI AMBAS LO DESEAN PUEDEN NEGOCIAR POR 3 MINUTOS DESPUES DE COMPLETAR LA VUELTA 3</p>			
4	VERDE	VERDE - 10 AZUL + 5	
	AZUL	VERDE - 5 AZUL + 10	
5	VERDE	VERDE - 10 AZUL + 5	
	AZUL	VERDE - 5 AZUL + 10	
6	VERDE	VERDE - 20 AZUL + 10	
	AZUL	VERDE - 10 AZUL + 20	
7	VERDE	VERDE - 20 AZUL + 10	
	AZUL	VERDE - 10 AZUL + 20	
8	VERDE	VERDE - 100 AZUL + 25	
	AZUL	VERDE - 25 AZUL + 100	

COMPETENCIA

OBJETIVO

Medir el grado de competencia que se da entre las personas que integran un grupo, existiendo otros equipos.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO

Total 120 minutos: 60 minutos para presentación; 30 minutos para discusión entre grupos; 30 minutos para la discusión general.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio (si es posible dos o tres áreas de trabajo para colocar a los equipos para el trabajo individual de éstos).

MATERIAL

- Papel y lápiz.

PROCEDIMIENTO

- Se formarán tres equipos y se nombrará un vocero en cada equipo.
- Habrá tres jueces, los cuales evaluarán las presentaciones del equipo.
- El tema a exponer y en consecuencia a discutir intergrupalmente para dar argumentos al representante será: por qué el equipo es mejor que los otros.
- Jueces: deberán desarrollar un sistema numérico o jerárquico que ayude a decidir sobre el ganador, calidad, argumentación, labor de convencimiento, etc. No puede haber empates.
- Se repartirán las hojas a los participantes (representantes de cada grupo).

- Cada grupo eligirá a un representante para hacer la presentación; cada uno de éstos tendrá 10 minutos para presentar y más tarde se le darán 5 minutos para rebatir.
- Los grupos permanecerán como observadores durante las presentaciones, pero no podrán comunicarse con sus representantes.
- Terminadas las presentaciones y el período para rebatir, los jueces podrán formular cualquier pregunta a los representantes con una duración de cinco minutos. Terminado ésto se pasará al proceso de decisión y al anuncio del ganador. Su deliberación será frente a los grupos. Cada grupo es responsable de la conducción de esta sesión.
- Al finalizar, se comenta el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores,S.A., México, 1980, p. 9

HOJA DE INFORMACION No. 1

(Antes de la Tarea)

Mi Grupo es el _____

¿Qué tan eficiente será cada grupo, según usted, en la tarea que les ha sido asignada? Califique a cada grupo, incluyendo el suyo, encerrando en un círculo uno de los valores de la escala bajo la letra que identifique a cada grupo.

A	B	C	J	
7	7	7	7	Sumamente eficiente
6	6	6	6	Muy eficiente
5	5	5	5	Moderadamente eficiente
4	4	4	4	Tan eficiente como ineficiente
3	3	3	3	Moderadamente ineficiente
2	2	2	2	Muy ineficiente
1	1	1	1	Sumamente ineficiente

Al evaluar los reportes, ¿qué tanto cree usted que se verá influenciado el jurado por la calidad o mérito de cada reporte y qué tanto se verá influenciado por otros factores?

Indique cuál es su opinión distribuyendo un porcentaje de 100 entre estas dos categorías, según usted crea que el grupo de jueces se verá influenciado.

_____	% por la calidad
_____	% por otros factores
100	% T O T A L

HOJA DE INFORMACION No. 2
(Después de Presentación)

Mi grupo es el _____

¿Qué tan eficiente ha sido cada grupo, según usted, en la tarea que le fue asignada? Califique a cada grupo, incluyendo el suyo, encerrando en un círculo uno de los valores de la escala bajo la letra que identifique a cada grupo.

A	B	C	J	
7	7	7	7	Sumamente eficiente
6	6	6	6	Muy eficiente
5	5	5	5	Moderadamente eficiente
4	4	4	4	Tan eficiente como ineficiente
3	3	3	3	Moderadamente ineficiente
2	2	2	2	Muy ineficiente
1	1	1	1	Sumamente ineficiente

Al evaluar los reportes, ¿qué tanto cree usted que se verá influenciado el jurado por la calidad o mérito de cada reporte y qué tanto se verá influenciado por otros factores? Indique cuál es su opinión distribuyendo un porcentaje de 100 entre estas dos categorías, según usted crea que el grupo de jueces se verá influenciado.

_____ % por la calidad

_____ % por otros factores

100 % T O T A L

¿Qué grupo produjo el mejor reporte o solución al problema?
Señale solamente uno

_____ Grupo A

_____ Grupo B

ANEXO A LA HOJA No. 2

(Cuando los jueces respondan a las siguientes dos preguntas, deberán hacerlo como si aún fueran miembros del grupo A, B. El presidente no debe responder a estas preguntas).

Al decidir cuál solución o reporte fue mejor, ¿qué tanto se vió usted influenciado por la lealtad hacia su propio grupo, es decir, un deseo de defender el reporte de su grupo? ¿qué tanto se vió influenciado por la calidad o mérito de cada reporte o solución y qué tanto por otros factores?

Indique lo anterior, distribuyendo 100% entre estas tres categorías:

_____	% en la lealtad
_____	% en la calidad
_____	% en otros factores
100	% T O T A L

Al decidir cuál solución o reporte fue mejor, ¿qué tanto se verán influenciados por la lealtad, los miembros del grupo con el que usted está compitiendo? ¿qué tanto en la calidad y qué tanto por otros factores?

Indique lo anterior distribuyendo 100% entre estas tres categorías, basándose en qué tanto cree usted que el otro grupo se verá influenciado al tomar esta decisión?

_____	% en la lealtad
_____	% en la calidad
_____	% en otros factores
100	% T O T A L

HOJA DE INFORMACION No. 3
(Después del fallo)

Mi grupo es el _____

¿Qué tan eficiente sería cada grupo, según usted, si se le diera una tarea similar en el futuro? Califique a cada grupo, incluyendo el suyo, encerrando en un círculo uno de los valores de la escala bajo la letra que identifique a cada grupo.

A	B	C	J	
7	7	7	7	Sumamente eficiente
6	6	6	6	Muy eficiente
5	5	5	5	Moderadamente eficiente
4	4	4	4	Tan eficiente como ineficiente
3	3	3	3	Moderadamente ineficiente
2	2	2	2	Muy ineficiente
1	1	1	1	Sumamente ineficiente

Al evaluar los reportes, ¿Qué tanto cree usted que el jurado se vió influenciado por la calidad o mérito de cada reporte, y qué tanto se vió influenciado por otros factores?

Indique cuál es su opinión distribuyendo un porcentaje de 100 entre estas dos categorías, según usted crea que los jueces se vieron influenciados.

_____ % por la calidad
_____ % por otros factores
100 % T O T A L

¿Qué grupo produjo el mejor reporte o solución al problema?
Señale solamente uno.

_____ Grupo A
_____ Grupo B
_____ Grupo C

GUIA PARA LA DISCUSION DE GRUPOS

Tiempo: 30 minutos

Los grupos deberán discutir el ejercicio usando las siguientes preguntas como guía. Sería conveniente tomar notas a fin de dar sus puntos de vista ya ordenados, en la discusión general.

- a. ¿Cuáles fueron los efectos que causó la interacción del grupo en el hecho de tener presión de tarea y presión de tiempo?
- b. ¿Qué estilo de liderazgo prevaleció durante la fase de generación de la proposición? ¿Cuáles fueron los efectos de la utilización predominante de ese estilo?
- c. ¿Hubo conflictos? ¿Cómo se manejaron? ¿Cómo se tomaron las decisiones?
- d. ¿Qué bases se utilizaron para la selección de los jueces? ¿Qué bases para elegir representantes? ¿Cuáles fueron los criterios para escoger a estas gentes?
- e. ¿Qué problemas en especial se encuentran en actuar como juez? ¿Y cómo representante? ¿Qué problemas se presentan durante la fase para desarrollar el criterio para la evaluación? ¿Qué problemas parecen enfrentar en estos momentos?
- f. ¿Hubo alguna reconsideración de parte de los electores en relación a aquellos que eligieron como jueces o representantes? ¿Cuándo se presentaron esos "segundos pensamientos" y en qué consistieron ellos?
- g. ¿Qué tan bien se sintieron los jueces y/o representantes durante la fase de presentación y de deliberación?
- h. ¿Cómo describiría usted el clima imperante en este grupo en este momento? ¿Cómo describiría usted el clima imperante en el grupo cuando se inició la tarea? ¿Cuál era el clima durante el desarrollo de la tarea? ¿Cuál fue el clima durante la fase de presentación y deliberación?
- i. ¿Qué tan dispuesto estaría usted a dar y/o recibir ayuda de un miembro del otro grupo en estos momentos? ¿Qué tan fácil le sería a usted comenzar a trabajar en una nueva tarea teniendo como compañero a alguien del otro grupo? (Una tarea que podría consistir, por ejemplo, en la implementación de la proposición ganadora).

GUIA PARA LA DISCUSION GENERAL DEL GRUPO

Tiempo 30 minutos

Paso No. 1.-

Una vez resumida la información que se generó en los diversos momentos del ejercicio, he aquí los puntos interesantes para comentario y discusión.

- a. Cómo cada grupo se ve a sí mismo en términos de eficiencia operacional; cómo cambian estas percepciones a lo largo de la dimensión tiempo.
- b. Cómo cada grupo ve la objetividad del jurado (calidad y mérito vs. otros factores). La forma en que estas percepciones cambian al través del tiempo. Por ejemplo: ¿qué pasó después del anuncio de la decisión?
- c. Percepciones respecto de qué grupo produjo el mejor reporte antes de que se iniciara el proceso de evaluación. Y considerando la información a este respecto generada y después de la decisión, ¿hubo algo interesante que observar?

Paso No. 2.-

Esta fase de discusión del grupo en general es sumamente importante y puede estar destacando algunas características de la disfuncionalidad de la competencia intergrupala. En la primera parte del ejercicio la meta estaba tan estructurada que solamente un grupo podría ganar. En esta segunda parte del ejercicio los dos grupos se han reunido para trabajar en una meta común. En esta meta no solamente puede ganar, sino que ambos grupos pueden ganar. ¿Y qué es lo que ganan? APRENDIZAJE. Es muy probable que la atmósfera competitiva generada anteriormente - cuando se buscaba ganar a corto plazo - esté produciendo consecuencias negativas que reducen las ganancias a largo plazo. Por ejemplo:

- a. ¿Están escuchándose los participantes mutuamente? ¿Se están escuchando solamente aquellos que estaban en el mismo grupo?
- b. ¿Hay mucha actuación defensiva? ¿Mucho conflictos? ¿Comentarios sarcásticos, quizás?
- c. ¿Se han sentado los dos equipos en alguna forma particular? ¿Están uno frente a otro? ¿Segregados? ¿Mezclados?
- d. ¿Puede el grupo en general alejarse del ejercicio y concentrarse en el aprendizaje o hay aún mucha discusión respecto del ejercicio y la decisión? (Ganamos porque... - El único error que hicimos fue...)

Paso No. 3.-

Si alguna de estas cuestiones parece relevante en estos momentos, considérelas en su discusión.

- a. ¿Qué pudo haberse hecho al principio (por el presidente, por ejemplo) para minimizar las posibles consecuencias negativas?
- b. ¿Qué podría hacerse ahora para facilitar una discusión caracterizada por la cooperación y la colaboración en lugar del espíritu de competencia?

RESUMEN DE INFORMACION

1a. Calificación Respecto a Efectividad de Grupos (Promedios)

		1a. MEDICION	2a. MEDICION	3a. MEDICION
COMO VE EL GRUPO "A" AL GRUPO	A			
	B			
	C			
COMO VE EL GRUPO "B" AL GRUPO	A			
	B			
	C			
COMO VE EL GRUPO "C" AL GRUPO	A			
	B			
	C			
COMO VE EL GRUPO "J" AL GRUPO	A			
	B			
	C			

RESUMEN DE INFORMACION

20. Objetividad de la Calificación de los Jueces
(Promedio de los Porcentajes)

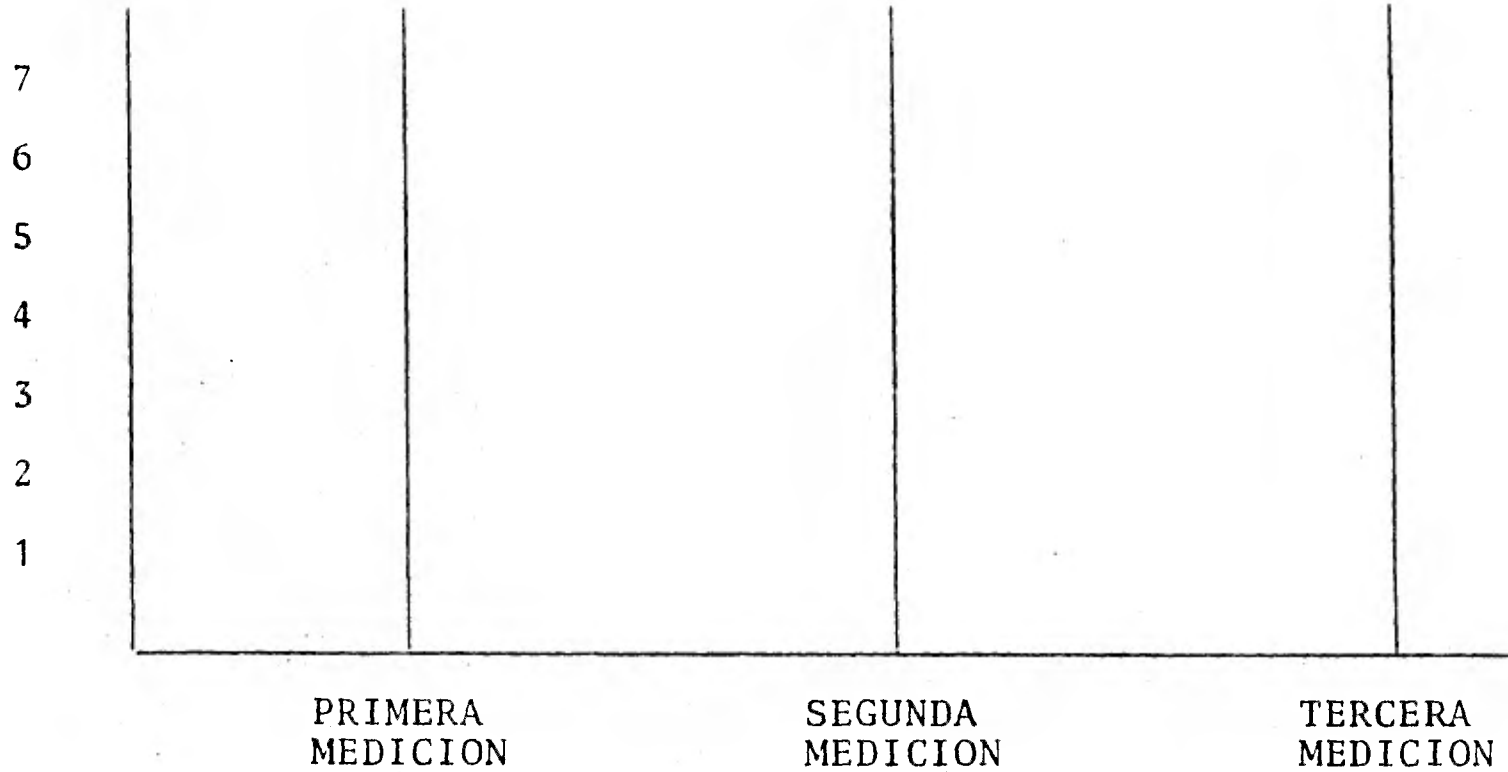
GRUPO	PRIMERA MEDICION		SEGUNDA MEDICION		TERCERA MEDICION	
	Calidad	Otros	Calidad	Otros	Calidad	Otros
A						
B						
C						
J						

RESUMEN DE INFORMACION

30. Percepciones del Grupo respecto del mejor reporte.
 (Usese el % de cada grupo que pensó que la solución
 de A fue mejor y el % que pensó que la de B fue mejor)

GRUPO	MEDICION No. 2			MEDICION No. 3		
	A	B	C	A	B	C
A						
B						
C						
J						

COMO VEN LOS GRUPOS AL GRUPO



En esta gráfica se trazarán diversas curvas. Por ejemplo, con color negro trazamos la curva de cómo ven los jueces al grupo B. Se saca el promedio de la calificación que los jueces dan al grupo B en la primera medición y se fija el primer punto; se promedian las calificaciones de la segunda y tercera medición y se fijan los puntos en los lugares respectivos. Se traza la curva uniendo los tres puntos. Se repite el procedimiento para saber cómo vieron los otros grupos, incluso el mismo B, al grupo B. Use un color distinto para cada curva.

DESARME

OBJETIVO

- a) Hacer vivir al participante los efectos de una situación competitiva en un grupo organizado.
- b) Analizar los efectos intragrupo e intergrupos de un ambiente competitivo.
- c) Tener la vivencia de los recursos que se desperdician cuando se compete, existiendo la oportunidad de cooperar.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Entre 21 y 24 personas. Conviene subdividir al grupo en 3 subgrupos de siete u ocho integrantes.

TIEMPO REQUERIDO

90 minutos si se juega a diez vueltas. 70 minutos si se reduce a siete vueltas. El análisis posterior al juego, requiere un mínimo de 30 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Tres salones o cuartos pequeños para la sede de los países participantes.

MATERIAL

- Juegos de 20 tarjetas (ver Anexo 1)
- \$20.00 para cuota de participación por grupo.
- Instructivo para los participantes (ver Anexo 2)
- Hoja para el control de posiciones y ganancias de los países. (Anexo 3)
- Guía de observación (ver Anexo 4)
- Hojas de rotafolio.

PROCEDIMIENTO

- Se reparte el instructivo del participante para ser leído con atención. Habrá algunos minutos para aclaraciones sobre el instructivo.
- Forme los 3 grupos según su criterio: al azar, dejando libertad de asociación, etc. Reparta las tarjetas (20) a cada grupo.
- Dé aproximadamente 10 minutos para la organización interna de los países. Durante este tiempo los países deberán nombrar sus presidentes y negociadores, y usted deberá enterarse de ello ya que es el Banco Mundial.
- Se inicia el juego. A partir de este momento, la función del Banco Mundial (Director del Juego) consiste en visitar cada 5 minutos a los países para pedirles su decisión:
 - a) ¿Negocian? (Sí o No)
 - b) ¿Posición? (# de Fábricas)
 - c) ¿Paz o Guerra? (Paz o Guerra)

En su hoja de "control de posiciones y ganancias", anotará las decisiones del país. Terminando con un país, visita a los otros dos sucesivamente haciendo lo mismo. Después de visitar a los 3 países (la vuelta) y si algún país atacó a otro, tendrá que informar a los afectados por el ataque (atacador y atacado) de sus posiciones y de sus ganancias o pérdidas. Si hay relaciones de paz entre dos países, no dará ninguna información.

Finalmente el Banco Mundial deberá de cuidar mucho su tiempo para no retrasar el desarrollo del juego. Para evitarse problemas con los grupos en que hay desacuerdo y aún alteración por las decisiones a tomar, tratará de relacionarse o dirigirse solamente con el Presidente del País.

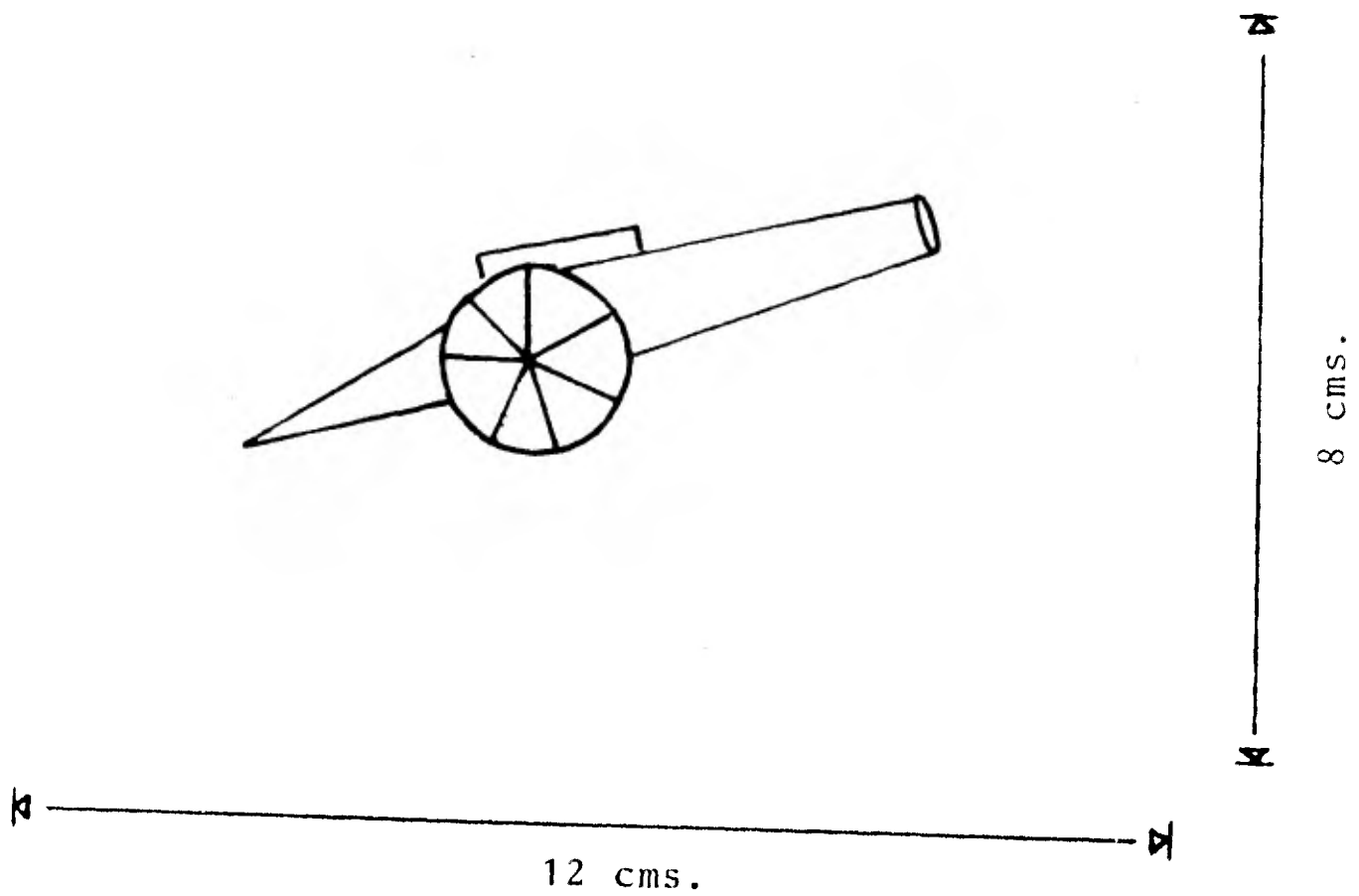
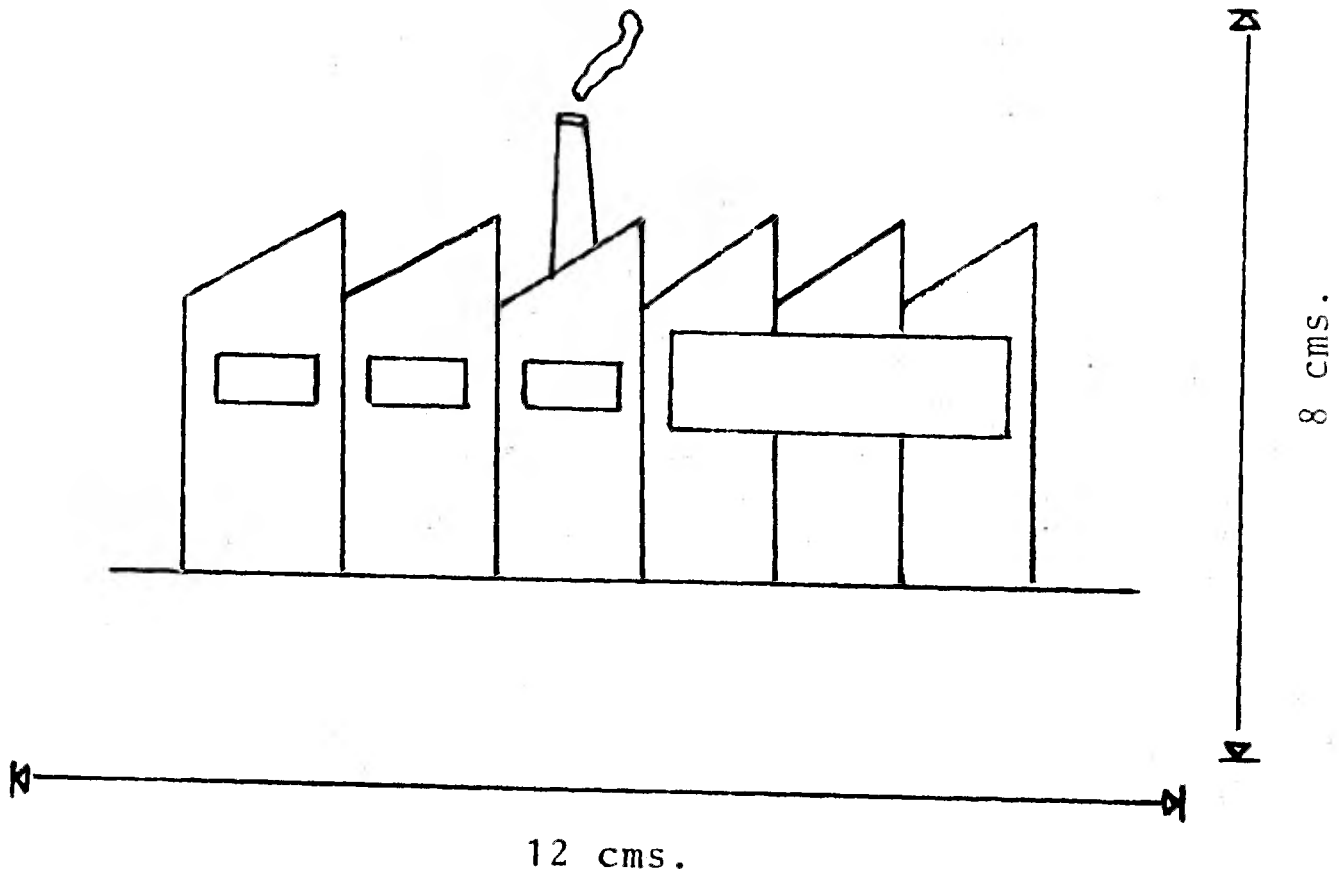
- Antes de iniciarse las vueltas números 3, 6 y 9 deberá anunciar el tiempo de negociación entre países. Las negociaciones entre países se desarrollan frente a él, en lugar equidistante a la sede de los países participantes por 3 minutos solamente.
- Cuando decida dar por terminado el ejercicio, (séptima o décima vuelta), preparará en una hoja de rotafolio los resultados del juego. Explicará al grupo completo estos resultados, antes de pasar a las anotaciones de los observadores y el análisis del juego "Desarme".

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p. 1
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C.(BIP), Pachuca 78-2º piso, México, D. F.
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

ANEXO I

"GRAFICA PARA ELABORAR LAS TARJETAS DEL JUEGO"



"INSTRUCTIVO PARA LOS PARTICIPANTES"

OBJETIVO.-

En este juego participan 2 ó 3 países y un Banco Mundial. Los participantes se integrarán a algunos de los países. El Banco Mundial es un institución neutral. El propósito de todo equipo será GANAR TANTO DINERO como pueda, bien del otro país o del Banco Mundial.

MECANICA DEL JUEGO.-

Cada equipo (país) recibe 20 tarjetas, las cuales tienen cohetes impresos por un lado y fábricas por el otro. A través de las diez vueltas, cada equipo decidirá respecto a estar armado o estar industrializado (construir fábricas). Cada vuelta consta de un período de tiempo - 5 minutos - en que los miembros del equipo deben tomar decisiones con respecto a sus metas o sus relaciones con los demás equipos. Sus decisiones pueden ser sobre:

- 1) Armarse o construir
- 2) Atacar o buscar la paz
- 3) Pedir negociación
- 4) Aceptar o rechazar la petición de negociación de algún equipo.

En la primera vuelta, la decisión debe ser sobre la cantidad de cañones o fábricas con que abren el juego. Durante las siguientes vueltas, sólo se podrán mover dos tarjetas como máximo.

Al principio de las vueltas, los representantes de los equipos pueden negociar durante tres minutos si así lo desean.

Después del tiempo destinado a la negociación, los grupos tomarán la decisión y la comunicarán al presidente del Banco Mundial - (director del juego).

Los equipos al decidirse por la paz, no están obligados a declarar sus posiciones a los demás, pero si alguien declara la guerra, es necesario conocer y divulgar su posición.

OTRAS NORMAS.-

- 1) Cada país debe contribuir con \$20.00 al principio del juego, para aumentar el capital del Banco Mundial.
- 2) El Banco Mundial tiene recursos ilimitados. Al final del juego pagará \$0.75 por cada fábrica y multará con \$0.50 cada cohete levantado.

- 5) En caso de ataque, el grupo perdedor (que será el que disponga de menos cohetes al tiempo de ataque) pagará al grupo ganador \$0.50 por cada cohete más que tenga el ganador.
- 4) Las negociaciones son obligatorias antes de la 3a, 6a, y 9a. vueltas.
- 5) El Banco Mundial actúa como árbitro durante el juego.
- 6) Los resultados de pesos ganados o perdidos, los lleva el Banco Mundial.

ORGANIZACION INTERNA DE LOS PAISES:

Antes de iniciar el juego, cada equipo se organizará a discreción durante 10 minutos. Los nombramientos mínimos que se exigen son:

- a) un negociador o dos
- b) un presidente (éste se relaciona con el Banco Mundial).

"HOJA PARA EL CONTROL DE POSICIONES Y GANANCIAS"

PAIS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pesos de Otros	Pesos de Bancos	T O T A L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------	--------------------	-----------

Posición

(*) Paz o
Guerra

\$

Posición

Paz o
Guerra

\$

Posición

Paz o
Guerra

\$

(*) Si es pérdida, anote el signo negativo. Anote también de quién proviene la pérdida o ganancia

333

"GUIA PARA LOS OBSERVADORES"

1.- Confianza de cada país

- Grado de confianza al principio y al final del juego.
- Si decreció la confianza, ¿a qué se debió?
- Los negociadores al regresar ¿difundían confianza o desconfianza?
- ¿Hubo esfuerzos particulares para confiar en los otros países?

2.- Comportamiento dentro de cada país

- Trate de identificar los "papeles" que jugaron los integrantes de cada país:
 - Líder y moderadores
 - Estrategias
 - Calculadores
 - Pacifistas y "halcones"
 - Relaciones Públicas y espías, etc.
- Si el grupo va ganando a costa del engaño o a costa de los otros países, ¿Cuáles son las principales reacciones entre los integrantes del país?
- Si el grupo va perdiendo, ¿cuáles son las principales reacciones entre sus miembros? ¿a quién se responsabiliza? ¿sentimientos? ¿expresiones?

3.- Negociaciones

- Actitudes iniciales entre los países.
- Sinceridad en las negociaciones
- Reacciones ante falsedades o traiciones
- El negociador ¿representa realmente el sentir de su país?
- ¿Hubo intentos por llegar a la coexistencia o a una paz duradera?
- ¿Se intentó alguna vez GANAR del Banco Mundial, y no a costa de los demás?
- ¿Hubo algún negociador pacifista?

EL DILEMA DEL PRISIONERO

OBJETIVO

Experimentar cómo depende el provecho propio de estrategias de cooperación y decisión; efectos del premio y castigo en la interacción sobre comportamientos de cooperación y competición.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. Es necesario un número par de grupos, en lo posible no más de 9 participantes en cada uno; número impar de participantes.

TIEMPO REQUERIDO

90 minutos, pero también puede durar más tiempo.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para el grupo trabaje eficientemente.

MATERIAL

- 30 papeletas por cada participante
- Lápices
- Pizarra o rotafolio con matriz de resultados.

PROCEDIMIENTO

- Presentación y explicación de la matriz, reparto de papeletas.
- Primer paso: Cada miembro de los grupos elige individualmente A o B; se cuentan las papeletas del grupo; la mayoría determina la decisión colectiva; 10 pasos.
- Segundo paso: La preferencia de los grupos por A o B se emite por consenso; 10 pasos.
- Tercer paso: Cada grupo establece un negociador; antes del paso primero, cuarto, séptimo y décimo discuten los negociadores de los dos grupos; 10 pasos.
- El objetivo es reunir la mayor cantidad de puntos posible.

BIBLIOGRAFIA

- ANTONS, Klaus, Práctica de Dinámica de Grupos, Ed. Herder, Barcelona, 1978, p.151
- HORN, Robert E., The Guide to Simulations/Games for education and training, 3rd edition, Volume 1, Didactic Systems, Inc., New Jersey, 1977, p.420
- KIRSTEN, R.E., MULLER-SCHWARZ, J., Entrenamiento de Grupos, Ed. Mensajero, Bilbao, España, 1976, p.44
- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates, Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1974, p.52-III

JUEGO DEL DILEMA DEL PRISIONERO

Dos sospechosos son encarcelados y separados el uno del otro. El abogado está seguro de que son culpables de un delito determinado, pero no tiene pruebas suficientes para culparles durante el proceso. A cada prisionero le dice que tiene dos alternativas: confesar o no confesar el delito; la policía está segura de que lo han cometido. En caso de que ninguno de los dos lo confiese, él les declararía culpables de algunos delitos menores, como, por ejemplo, robo y posesión ilícita de armas, y ambos recibirían una pena más corta; si los dos confiesan, se les sometería a ambos a juicio, pero entonces él no propondría la pena mayor; si uno confiesa y el otro no, el que confiese recibiría la pena más alta. El problema estratégico, expresado en años de cárcel, tendría el siguiente aspecto:

Preso 2

		Preso 2	
		no confiesa	confiesa
Preso 1	no confiesa	1 año	3 meses
	confiesa	10 años	8 años

POSIBLES VALORES NUMERICOS PARA MATRICES DE RESULTADOS

		Grupo I elige	
		A y recibe	B y recibe
Grupo I elige	A y recibe	+ 8	+ 10
	B y recibe	+ 8	+ 1
Grupo II elige	A y recibe	+ 1	+ 2
	B y recibe	+ 10	+ 2

38% reacciones cooperativas

		Grupo I elige	
		A y recibe	B y recibe
Grupo I elige	A y recibe	+ 3	+ 5
	B y recibe	+ 3	0
Grupo II elige	A y recibe	0	+ 1
	B y recibe	+ 5	+ 1

36% reacciones cooperativas

A
y
recibe
Grupo II
elige
B
y
recibe

	+ 6	+ 7
+ 6		+ 4
	+ 4	- 3
+ 7		- 3

	+ 4	+ 5
+ 4		+ 1
	+ 1	0
+ 3		0

cada uno 53% de reacciones cooperativas

HOMBRE LEGO

OBJETIVO

- a) Medir el grado de competencia que se da en un grupo.
- b) Analizar los recursos que se desperdician cuando se compite tanto individualmente como en grupo, existiendo la posibilidad de cooperación.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. En grupos de 5 a 8 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Se dispondrá del tiempo necesario para que cada equipo construya su figura.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón grande, iluminado y con mesas de trabajo.

MATERIAL

- 48 bloques tipo lego: 11 ochos rojos, 12 ochos blancos, 3 seis blancos, 6 cuatro rojos, 6 cuatro blancos, 3 dos rojos, 3 dos blancos, 1 clavija roja y una clavija blanca.

PROCEDIMIENTO

- Se puede trabajar conjuntamente sólo que únicamente una persona puede levantarse de la mesa en un momento dado, para ir a mirar el modelo. El modelo de muestra no puede ser manipulado en forma alguna. Las piezas del modelo no deben ser retiradas de la mesa sobre la que se está trabajando.
- Hasta que el participante esté listo para empezar el ensamblaje, no se pueden intercambiar piezas, ni juntar dos de ellas. Las piezas deben permanecer al frente de cada persona y pueden ser manipuladas por esa misma persona; pero no deben unirse ni alinearse en ninguna forma de arreglo ordenado.

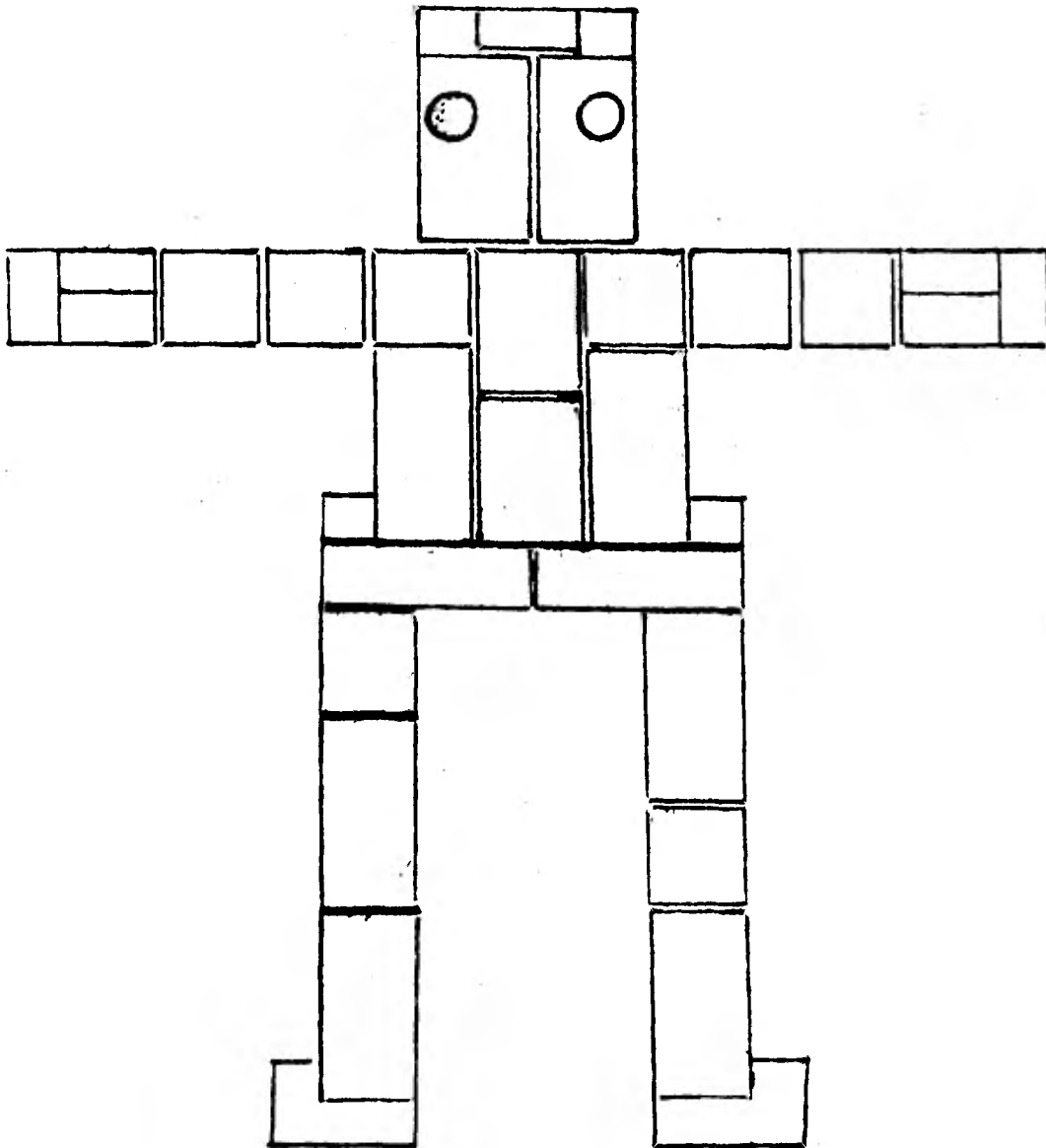
- Cuando el equipo esté listo para empezar el ensamblaje, debe avisar al observador en tal forma que él pueda anotar el tiempo.
- Cuando se termine el ensamblaje, el observador anotará el tiempo que éste tome. No les dirá el tiempo hasta que todos los equipos hayan terminado. Deberán llevar el hombre lego ensamblado a la mesa central, en donde el coordinador determinará si el ensamblaje ha sido realizado adecuadamente.
- Si el coordinador encuentra un error cuando el ensamblaje esté ya completo, advertirá al equipo que el modelo no está correcto, pero no les dirá cuáles son los errores. El observador comenzará a marcar el tiempo de nuevo y se lo añadirá al tiempo anterior.
- Hay que recordar que se dispone de todo el tiempo que se quiera para prepararse en conjunto para el ensamblaje, pero hay que hacer saber al observador cuando estén listos para empezar a hacerlo.
- Al finalizar el ejercicio se discutirá en el grupo los sentimientos que tuvieron los participantes de cada equipo.
- Los observadores darán sus puntos de vista sobre cada equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.42

HOMBRE LEGO

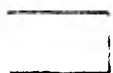
Vista Frontal



SIMBOLOGIA:



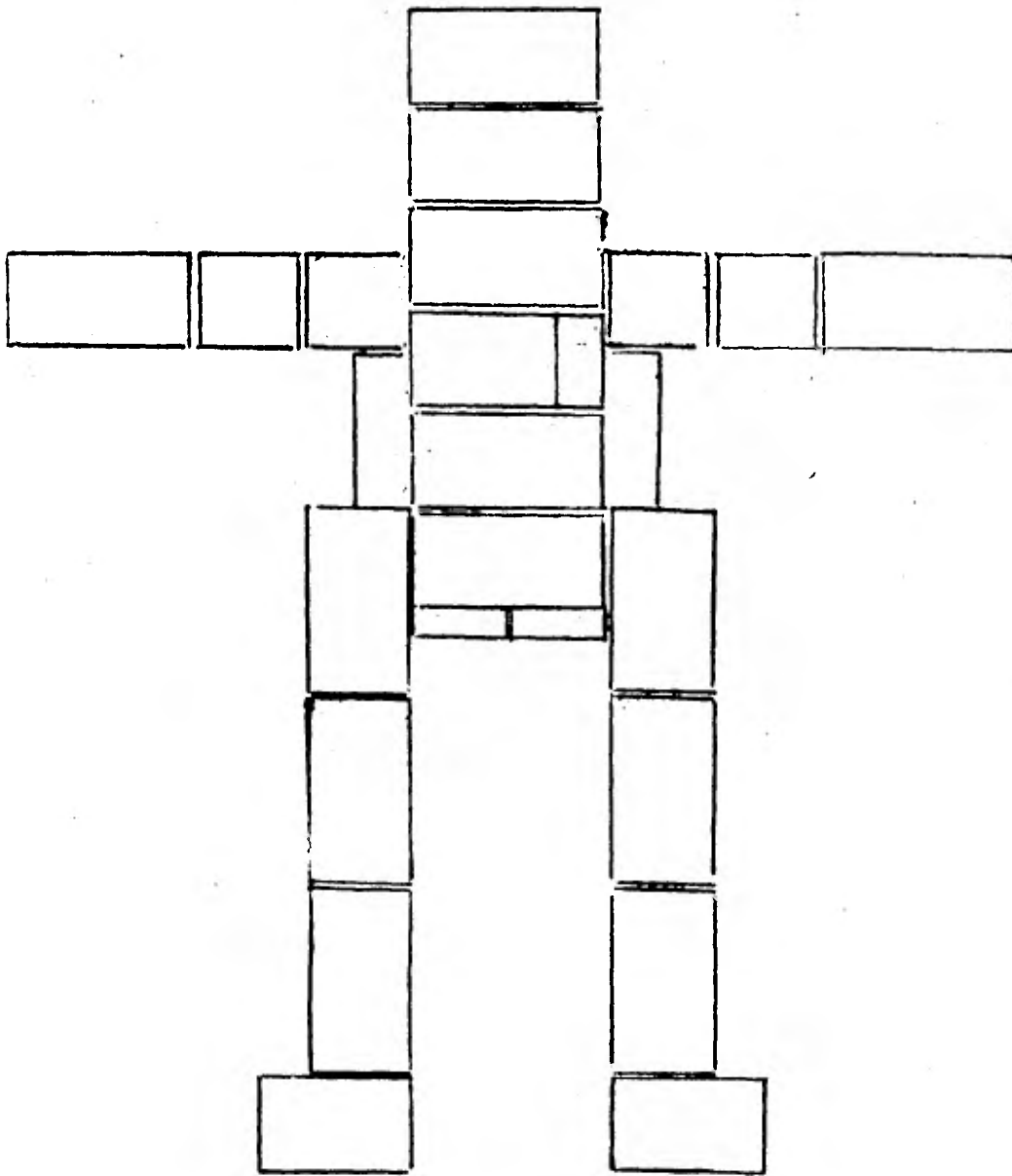
Fichas rojas



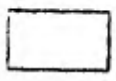
Fichas blancas


HOMBRE LEGO

Vista Posterior



SIMBOLOGIA:

 Fichas rojas

 Fichas blancas

JUEGO DE AROS / ARGOLLAS

OBJETIVO

- a) Analizar el comportamiento de los individuos frente a retos.
- b) Obtener información sobre el deseo de logro frente a posibilidades de riesgos.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

Depende del número de participantes.

LUGAR DE TRABAJO

Lugar amplio, de preferencia al aire libre para que permita movimientos de los participantes y la colocación de una "estaca".

MATERIAL

- Una estaca - palo sujeto en una tabla, pegado al piso o clavado.
- De 8 a 12 aros.
- Lápices y papel.
- Pizarra o rotafolio.

PROCEDIMIENTO

- Se establecen cinco diferentes distancias en relación a la estaca y cada una de ellas tiene un valor de acuerdo a la distancia y dificultad para tirar los aros.
- Se solicita a los participantes que de acuerdo a su "ambición personal" (deseos de logro), y a la capacidad que consideran tener, (experiencia y toma de riesgos) elijan alguna de las marcas.
- Se les solicita que cada persona tire dos ocasiones.

- Se anotan puntos o valores logrados relacionando la distancia con los aros incertados en la estaca. La puntuación debe ser individual.
 - Se da una segunda y tercera oportunidad.
 - Se analizan las reacciones de los participantes en relación a su motivación frente a los aciertos, la fijación de sus metas, los cambios de acuerdo con las experiencias tenidas, etc.
- Se obtienen conclusiones generales con el grupo.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.37
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México? 1980, p.508
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP) Pachuca 78-2° piso, México, D. F.

LA MAGIA DEL PODER

OBJETIVO

- a) Hacer surgir preguntas acerca de los usos del poder en una sociedad de competencia.
- b) Tener una vivencia acerca de las relaciones conflictivas entre las clases sociales en una sociedad de acumulación individual de la riqueza.

NUMERO DE PARTICIPANTES

De 18 a 40 participantes.

TIEMPO REQUERIDO

De una hora y media a dos horas.

LUGAR DE TRABAJO

En un salón grande con sillas distribuidas en 3 grupos que estén colocados lo más lejos posible uno de otro. En la pared cerca de cada grupo un cartoncillo a modo de pizarrón.

MATERIAL

- Tres pliegos de cartoncillo
- Tres plumones
- Tres sobres tamaño esquila
- Número suficiente de insignias de cartoncillo en forma de cuadrados, círculos y triángulos.
- Alfileres para todos.
- Dos o tres listas de los valores de las fichas.
- Dos o tres listas de valores adicionales por acumulación de varias fichas del mismo color.
- Determinación del número de fichas requeridas para el juego. El número total de fichas amarillas requeridas es el número de cuadrados más dos.

El número de fichas verdes requeridas es el número de cuadrados más el número de círculos, más uno. El número de fichas rojas, blancas y azules requeridas, es cinco veces el número de participantes menos el número total de fichas verdes y amarillas requeridas. Debe haber más o menos un número igual de rojas, blancas y azules.

- Nueve hojas de papel tamaño esquila un poco coloreadas y con un número 20 en medio (Bonos).

PROCEDIMIENTO

- Introducción:

Este es el juego en el que una sociedad dividida en tres clases de baja movilidad se construye por medio de la distribución de la riqueza en forma de fichas. Los participantes tienen la oportunidad de pasar de un nivel de la sociedad a otro, mediante la adquisición de riqueza por medio de negociaciones entre ellos. Una vez que la sociedad es establecida, al grupo con mayor poder se le da el derecho de hacer las reglas del juego. Generalmente, ellos hacen reglas que los otros consideran injustas, fascistas y explotadoras. Por lo general se organiza una revuelta contra las reglas y quienes las hicieron.

- Preparándose para el juego:

División de los participantes y asignación de fichas: Los participantes se dividen en tres grupos iguales llamados: cuadrados, círculos y triángulos. Que los grupos se sienten en círculos separados. Cada persona lleva un símbolo representando su grupo. Ej: los triángulos un triángulo, los cuadrados un cuadrado y los círculos un círculo.

Cada participante recibe 5 fichas. Cada cuadrado recibe una ficha amarilla, una verde y tres revueltas, seleccionadas entre rojo, blanco y azul. Cada círculo, excepto uno recibe una ficha verde y cuatro seleccionadas entre rojo, blanco y azul. Todos los triángulos, excepto uno recibe una mezcla de fichas rojas, blancas y azules.

-Explicación de las reglas:

A. Di a los participantes que este es un juego que envuelve comercio y regateo, y que las tres personas con mayor punteo, serán declaradas ganadoras. Probablemente te pregunten después, durante el juego, si habrá un grupo ganador. La respuesta es: "Los tres individuos con el punteo más alto, serán declarados ganadores". No les digas que a un grupo le será dado el hacer las reglas para el juego.

B. Explica el siguiente sistema de punteo a los participantes:
Cada ficha vale:

- Amarilla 80 puntos
- Verde 25 "
- Azul 15 "
- Roja 10 "
- Blanca 5 "

C. Se dan puntos adicionales a la persona que consigue reunir fichas del mismo color:

5 fichas del mismo color, valen 25 puntos extras; 4 del mismo color, 15; 3 del mismo color valen 10. Por 2 fichas del mismo color no se dan puntos extras.

D. Explica las siguientes reglas de regateo:

- 1.- Tienen 10 minutos para mejorar su punteo.
- 2.- Mejoran su punteo haciendo un negocio ventajoso con otras personas que no sean de su equipo.
- 3.- Sólo se puede cambiar una ficha por otra. No se pueden cambiar dos fichas por una.
- 4.- Deben tomarse de las manos para hacer el negocio.
- 5.- Cuando un participante da la mano a otro, una ficha de color y valor distinto, ha de ser cambiada. Si una pareja no hace negocio deben quedarse tomados de las manos los diez minutos que dura la operación.
- 6.- No se debe hablar a menos que estén tomados de la mano.

-Explicación de las reglas:

A. Di a los participantes que este es un juego que envuelve comercio y regateo, y que las tres personas con mayor punteo, serán declaradas ganadoras. Probablemente te pregunten después, durante el juego, si habrá un grupo ganador. La respuesta es: "Los tres individuos con el punteo más alto, serán declarados ganadores". No les digas que a un grupo le será dado el hacer las reglas para el juego.

B. Explica el siguiente sistema de punteo a los participantes:
Cada ficha vale:

- Amarilla 80 puntos
- Verde 25 "
- Azul 15 "
- Roja 10 "
- Blanca 5 "

C. Se dan puntos adicionales a la persona que consigue reunir fichas del mismo color:

5 fichas del mismo color, valen 25 puntos extras; 4 del mismo color, 15; 3 del mismo color valen 10. Por 2 fichas del mismo color no se dan puntos extras.

D. Explica las siguientes reglas de regateo:

- 1.- Tienen 10 minutos para mejorar su punteo.
- 2.- Mejoran su punteo haciendo un negocio ventajoso con otras personas que no sean de su equipo.
- 3.- Sólo se puede cambiar una ficha por otra. No se pueden cambiar dos fichas por una.
- 4.- Deben tomarse de las manos para hacer el negocio.
- 5.- Cuando un participante da la mano a otro, una ficha de color y valor distinto, ha de ser cambiada. Si una pareja no hace negocio deben quedarse tomados de las manos los diez minutos que dura la operación.
- 6.- No se debe hablar a menos que estén tomados de la mano.

- 7.- Las personas que se cruzan de brazos no tienen que comerciar.
- 8.- Todas las fichas han de mantenerse escondidas. Esta regla debe ser estrictamente reforzada.
- 9.- No reveles que a los cuadrados les han sido dadas fichas de mayor valor que a los círculos y triángulos.
- 10.- Otras reglas que tú consideres apropiadas.

E. Cada equipo recibirá un sobre que contiene 5 fichas para cada participante. Ellos decidirán la forma de repartición. Distribuye las fichas en la forma indicada antes. Al terminar los 10 minutos de intercambio cada persona hace el conteo total de sus puntos alcanzados y lo anota frente a su nombre.

- Anuncia que habrá una sesión de adjudicación de bonos. Mientras ésto sucede recoge las piezas originalmente distribuídas.
- Explica las reglas de la sesión de adjudicación de bonos que son:
 - 1.- Enseña un bono
 - 2.- Dá a cada grupo tres bonos.
 - 3.- Diles que cada bono vale 20 puntos.
 - 4.- Su tarea durante la sesión es distribuir los bonos a los miembros de su grupo.
 - 5.- La decisión debe ser tomada por unanimidad.
 - 6.- Los bonos deben ser distribuídos en unidades de 20 o más. No se puede partir el bono por la mitad. Esto es: una persona puede recibir los tres bonos y así recibe 60 puntos; tres personas pueden recibir una pieza cada una y así recibir 20 puntos cada una.
 - 7.- Tienen tres minutos para distribuir los bonos. Si los grupos no han distribuído los bonos al final de los tres minutos, los puntos les son retirados por el instructor y ninguno los recibe.

- 8.- Los participantes pueden eliminar a personas de su grupo, mediante un voto mayoritario. (las personas eliminadas deben formar otro grupo. Deben ser triángulos).
- Contesta cualquier pregunta.
 - Después de tres minutos termina la sesión de adjudicación de bonos.
 - Que las personas que obtuvieron puntos por bonos, lo anoten en la pizarra al lado de sus iniciales.
- Mueve a las personas con punteo más alto al grupo de los cuadrados. Si hay un círculo o triángulo con un punteo mayor al de un cuadrado, cámbialos mutuamente. Cualquier cambio ha de ser anunciado a los participantes. Ha de darse a conocer que "X" que era un cuadrado, se ha convertido en un círculo, y que "Y" que era un círculo, es ahora un cuadrado porque adquirió suficientes puntos. En todo caso, es importante que los participantes sepan que los cuadrados están formados por las personas con un punteo más alto.
- Inicia la segunda vuelta.
- Nota: repite el ciclo, sesión de negocio, bonos, reclasificación por una o dos veces o hasta que los participantes comprendan el proceso y el hecho de que los cuadrados tienen mayor punteo.
- Más o menos después de la segunda sesión de bonos, anuncia que porque los cuadrados han trabajado duro, ellos tienen ahora autoridad de hacer las reglas del juego; aunque cualquier grupo pueda sugerir las reglas, los cuadrados decidirán cuáles serán implantadas. Pueden sugerir a los cuadrados que hagan reglas tales como: Que sea necesario a los triángulos y a los círculos negociar con los cuadrados aunque los primeros tengan los brazos cruzados; requerir a los triángulos y círculos que den a los cuadrados las fichas que pidan sin importar que los

triángulos quieran negociar o no; redistribuir las fichas en forma más equitativa, etc.

- Anuncia a todos los participantes las reglas que los cuadrados establecen, a menos que quieran guardarlas secretas.
 - De aquí en adelante, jueguen como venga. Lo que probablemente suceda es que los cuadrados hagan reglas muy duras para proteger su propio poder. Esto ha sucedido con casi todo grupo organizado que hasta ahora lo ha jugado. Los círculos y triángulos, o se rinden o se organizan, o se vuelven hostiles, o cometen un acto de frustración y desafío.
 - Para el juego cuando se haga evidente que los cuadrados han hecho reglas que los otros consideran injustas y fascistas. Esto sucede generalmente entre las dos y cuatro vueltas.
 - Después del juego, reúne al grupo total y discutan las implicaciones del juego en el mundo real.
- Sumario del juego.
- 1.- Prepare la distribución de las fichas.
 - 2.- Divida a los participantes en tres grupos.
 - 3.- Distribuya los símbolos entre los grupos.
 - 4.- Distribuya las fichas.
 - 5.- Explique las reglas de negociación.
 - 6.- Haga que los grupos negocien por más o menos 10 minutos.
 - 7.- Después de este tiempo, pare la sesión y que los participantes vuelvan a su grupo.
 - 8.- Anote las iniciales y el punteo de los participantes en la pizarra.
 - 9.- Dé tres bonos a cada grupo.
 - 10.- Explique las reglas de adjudicación de bonos.
 - 11.- Dé a los participantes de 5 a 10 minutos para esta sesión.
 - 12.- Mientras estén en esta sesión, colecte todas las fichas originalmente distribuidas y prepárelas para una segunda distribución.
 - 13.- Finalice la sesión de adjudicación de bonos.
 - 14.- Revise los punteos en la pizarra para anotar los puntos recibidos de la sesión de bonos.

- 15.- Mueva a las personas con mayor punteo a los cuadrados y a las personas con menor punteo a los círculos o triángulos.
- 16.- Repita el proceso.
- 17.- Después de la segunda o tercera vuelta dé a los cuadrados el derecho de hacer las reglas del juego.
- 18.- Juegue como vengador de aquí en adelante.

BIBLIOGRAFIA

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)

BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS, R., Manual de Dinámica de Grupos mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p. 100

COOPERACION / COLABORACION

CONSEJOS

Esta técnica se conoce también bajo el nombre de LABORATORIO VIVENCIAL DE LA CONDUCTA HUMANA, o Ejercicio O, P, Q, R.

OBJETIVO

- a) Tratar de mostrar a los participantes la forma de establecer una relación de ayuda.
- b) Mostrar la dinámica de la relación de ayuda, señalando al mismo tiempo las dificultades para la ayuda efectiva cuando se han limitado los mecanismos
- c) Dar la oportunidad para practicar una habilidad al dar ayuda, ya sea haciendo preguntas o dando respuestas.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado, siempre y cuando se puedan formar quartetas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 90 minutos

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio con varias mesas lo bastante separadas en donde se pueda acomodar a grupos de cuatro personas sin que el ruido moleste a unos u otros.

MATERIAL

- Instrucciones para los participantes

PROCEDIMIENTO

- Se procede a formar las quartetas y a asignar los papeles que cada individuo jugará.
 - "O" Actuará como observador y moderador.
 - "P" Planteará un problema.
 - "Q" Planteará sólo preguntas.
 - "R" Planteará sólo respuestas.

- Se necesita designar - o dejar que el grupo decida entre sí - a una persona que sea observador, quién a su vez actuará como moderador.
- Se distribuyen las hojas de instrucciones, cuidando que los miembros no se comuniquen entre sí ni se muestren unos a otros sus instrucciones personales.
- Se asegura el instructor de que cada individuo ha leído y entendido sus instrucciones y está listo para empezar. Se recuerda a los observadores que han de fungir como moderadores. Se dá la señal para que inicien el ejercicio. La mecánica para el resto del ejercicio está incluida en las instrucciones para O. (Observadores).

ANALISIS

Es conveniente conducir un análisis según sea apropiado. Las siguientes ideas pueden servir como guía:

1. ¿Planteó "P" su problema claramente?
2. ¿Obtuvo alguna ayuda de "R"? ¿Sí o No? ¿Por qué?
3. ¿Obtuvo alguna ayuda de "Q"? ¿Sí o No? ¿Por qué?
4. ¿Cual técnica les pareció más productiva? ¿Las preguntas o las respuestas?
5. ¿Qué actitud fue mejor recibida, la de "Q" o la de "R"?
6. Pida a los observadores que presenten su reporte. Discútalos en forma apropiada a la situación del grupo.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.53

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.354

Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP) Pachuca 78-2° piso, México, D. F.

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA).

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

CONSEJOS

INSTRUCCIONES DEL OBSERVADOR ("O")

1. Escuche con detenimiento el conflicto que se presenta.
2. Mientras observa la discusión entre "P" y "R" anote:
 - a) ¿Cuáles fueron los sentimientos no verbalizados de cada uno durante la discusión?
 - b) ¿Cómo fueron dadas y cómo fueron recibidas las proposiciones de "R"?
 - c) ¿Que proposiciones parecen de ayuda y por qué? ¿Cuáles no parecieron ofrecer ayuda? ¿Por qué?
3. Mientras observa la discusión entre "P" y "Q" añada:
 - a) ¿Cuáles fueron los sentimientos no verbalizados de ambos?
 - b) ¿En qué se diferencía la conducta de Q y R y como afecta ésta a "P"?
 - c) ¿Qué hizo "Q" que pareció encender la luz? ¿Qué hizo que pareció poco productivo?
4. Actúe como moderador siguiendo el programa expuesto:
 - a) Conceda unos minutos para que "P" organice sus pensamientos y mientras permita a "Q" y "R" leer sus instrucciones por separado. (Q y R no deben conocer el contenido de sus instrucciones entre sí).
 - b) 10 minutos para que "P" explique su problema.
 - c) 10 minutos para que "R" discuta con "P" y trate de ayudarlo.
 - d) 10 minutos para que "Q" discuta con "P" y trate de ayudarlo.
 - e) 5 minutos para que "P" diga en que forma le ayudaron "Q" y "R".
 - f) 5 minutos para que "O" dé sus observaciones.
 - g) 10 minutos para que todo el grupo discuta el ejercicio.

CONSEJOS

INSTRUCCIONES PARA "P".-

(Persona con un problema)

Escoja un problema sobre el cual quisiera recibir ayuda; puede ser una situación surgida de este curso (laboratorio). Debe ser un problema que sea importante para usted y sobre el cual haya meditado largamente. Debe ser un asunto sobre el cual realmente quiera hacer algo. Tendrá 10 minutos para presentarlo y luego 20 minutos para discutirlo, 10 minutos con R y 10 minutos con Q, en ese orden.

Trate de participar libremente en la discusión, primero con R y luego con Q. Trate de recibir ayuda de ellos. Trate de probar sus sugerencias y explore más profundamente sus ideas, trate de darles a ellos una explicación detallada de su situación. Ignore a los observadores.

Note sus cambios de sentir, si ocurre alguna, durante la discusión; trate de relacionar el cambio de su sentir con lo dicho por R ó Q.

Luego de la discusión tendrá 5 minutos para decirle al grupo cómo se sintió y cuáles fueron las ideas fructíferas y de ayuda.

CONSEJOS

INSTRUCCIONES PARA "Q".-

(Persona que hará preguntas)

Escuche detenidamente el problema presentado.

Su tarea será hacer preguntas para ayudar a "P" a diagnosticar su propia dificultad. Trate de no dar consejos ni citar una experiencia propia ni de otros. Siga probando, procurando que salgan nuevos ángulos del problema.

Deje la responsabilidad de las respuestas a "P". Habrá tenido éxito si logra que "P" redefina su situación, viendo la dificultad como debida a distintos factores que los que originalmente presentó al exponer su problema.

CONSEJOS

INSTRUCCIONES PARA "R".-

(Persona que hará recomendaciones)

Escuche con detenimiento la presentación del problema.

Responda con cualquiera de los siguientes intentos de ayuda:

- a) Recuerde y describa una experiencia similar que haya tenido usted o alguna otra persona que usted conozca o, que quizá usted leyó en algún libro y la utilizó para resolver una situación parecida. Diga lo que se hizo para mejorar la situación. Si "P" no acepta o no parece escuchar y usted aún ve que lo que está sugiriendo es una buena solución, insista y explique más claramente.
- b) Recomiéndele (en orden) los pasos que usted daría si estuviera involucrado en una situación similar. Si "P" no acepta sus recomendaciones, haga otras que den en el clavo.

CUADRO DE COLORES

OBJETIVO

- a) Observar el grado de cooperación que logran establecer los miembros de un grupo.
- b) Analizar la influencia de liderazgo y de la comunicación.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 20 personas. Cuatro grupos parciales de 5.

TIEMPO REQUERIDO

Total 25 minutos: 15 minutos para la construcción y 10 minutos para el análisis de los resultados.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio que permita trabajar a los cuatro grupos.

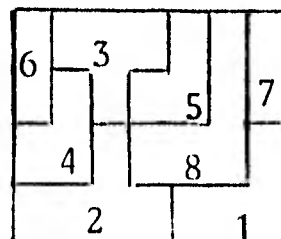
MATERIAL

- Cuadro inicial para cada grupo hecho en cartulina o acrílico de colores.

PROCEDIMIENTO

- Se prepara el cuadro que se indica en la muestra.
- Se reúnen los grupos de 5 personas como máximo, se les entrega sus instrucciones y se les aclara dudas.
- Se les permite trabajar y se les informa el término del tiempo, en caso de que no hubiesen logrado el acomodo pedido.
- Se obtienen conclusiones del ejercicio.

SOLUCION



BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.351

CUADRO DE COLORES
INSTRUCCIONES

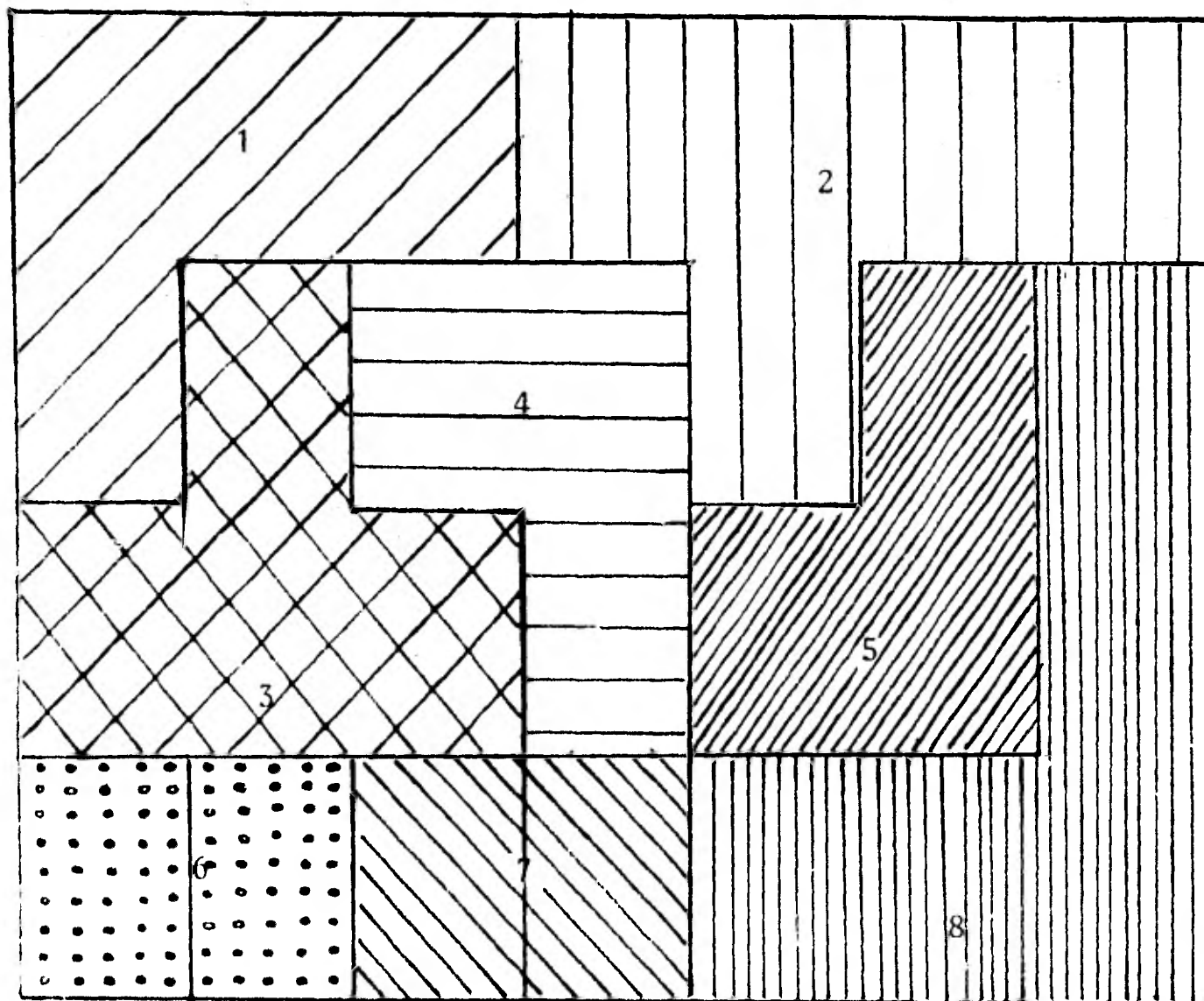
"Aquí tiene usted un rompecabezas que forma un cuadro perfecto. Está formado por diferentes figuras de diferente color."

"Advierta usted que en el modelo hay dos piezas, la 4 y la 5 que son interiores, esto es, que no quedan en las orillas."

Trabajando en grupo, deberá usted contribuir con su participación para estructurar el mismo cuadrado cambiando las figuras que lo forman de tal manera que todas las figuras tengan por lo menos alguna arista en el perímetro del cuadrado.

"Hágalo en el menor tiempo posible."

CUADRO DE COLORES - INICIAL



INTERCAMBIO DE INFORMACION

OBJETIVO

- a) Comprobar que la cooperación puede dar mejores resultados que el trabajo individual.
- b) Comprobar los niveles de liderazgo, comunicación y motivaciones individuales en un grupo orientado hacia la tarea.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 24 personas. Cuatro grupos parciales de 6.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 40 minutos: 10 minutos para llenado individual, 20 minutos para la discusión en grupo y 10 minutos para conclusiones.

LUGAR DE TRABAJO

Salón amplio que permita el trabajo de los grupos sin interferencia.

MATERIAL

- Hoja de intercambio de información y lápices

PROCEDIMIENTO

- Se entrega la hoja "Intercambio de Informaciones" y se solicita que planteen dudas. En la columna del lado izquierdo anotarán la respuesta individual, dejando en blanco aquellas que no tengan la seguridad de conocer la respuesta.
- Se solicita que formen grupos de 6 personas máximo y que mediante consenso con intercambio de razonamientos anoten la respuesta del grupo. Se obtiene el promedio de puntuación individual y las diferencias de avance o retroceso del grupo.
- En base a resultados y experiencias se obtienen las conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.340

INTERCAMBIO DE INFORMACION

Escriba en el espacio libre lo que usted crea que está (o debe estar entre el primero y el último elemento. Ejemplos:

¿Qué se mete entre la noche y el día? = "El alba"

¿Cuál es el puente entre Africa y Asia? = "El canal de Suez"

- | | | |
|-----|-------------|----------------|
| 1. | Pliego. | Resma |
| 2. | Europa. | Africa |
| 3. | Electrón. | Molécula |
| 4. | Becerro | Toro |
| 5. | Centro | Circunferencia |
| 6. | Venus | Marte |
| 7. | Muslo | Pierna |
| 8. | Sargento. | Capitán |
| 9. | Incisivo. | Molar |
| 10. | Día | Mes |
| 11. | Francia | España |
| 12. | Niño. | Adulto |
| 13. | Enfermedad. | Salud |
| 14. | Azul. | Indigo |
| 15. | Estómago. | Intestino |
| 16. | A.M. | P.M. |
| 17. | Gusano. | Mariposa |
| 18. | Bueno | Optimo |
| 19. | Vida | Muerte |
| 20. | Alfa. | Gamma |
| 21. | Año | Década |
| 22. | Argentina | Chile |
| 23. | Colombia. | Costa Rica |
| 24. | Oído. | Boca |
| 25. | Fe | Caridad |
| 26. | México. | Estados Unidos |
| 27. | Siete | Caballo |
| 28. | Macho | Hembra |
| 29. | Hexágono. | Octágono |
| 30. | Boca | Estómago |

HOJA DE RESPUESTAS

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 1. 10 Hojas | 16. Medio día - 12 horas |
| 2. Mediterráneo | 17. Crisalida |
| 3. Atomo | 18. Mejor o superior |
| 4. Novillo | 19. Agonía o reproducción |
| 5. Radio o círculo | 20. Beta |
| 6. Tierra | 21. Lustro |
| 7. Rodilla | 22. Andes |
| 8. Teniente | 23. Panamá |
| 9. Colmillo | 24. Mejilla |
| 10. Semana | 25. Esperanza |
| 11. Andorra o Pirineos | 26. Río Bravo o Colorado |
| 12. Adolescente | 27. Sota |
| 13. Convalecencia | 28. Hermafrodita |
| 14. Morado | 29. Heptágono |
| 15. Píloro | 30. Esófago |

C R E A T I V I D A D

P O E M A S

OBJETIVO

- a) Experienciar las condiciones de interacción necesarias para la solución creativa del problema.
- b) Llegar a una solución creativa en una situación de grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado, en subgrupos de 6 a 8 miembros cada uno.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente una hora y media.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón lo suficientemente grande para que los miembros de cada subgrupo interactúen sin molestar a los otros.

MATERIAL

- Papel y lápiz para cada participante
- Papel perfódico y marcadores de punta sensible para cada grupo. (Rotafolio)
- Masking tape

PROCEDIMIENTO

- El instructor informa al grupo entero que los miembros serán divididos en subgrupos después de que individualmente hayan anotado un número de respuestas. A estos subgrupos escogidos al azar, se les pedirá componer un poema con las palabras anotadas por sus miembros.
- Se distribuye papel y lápiz a cada participante y, el instructor da órdenes a cada miembro de poner por escrito un ejemplo de los siguientes términos. (El instructor puede dar una definición o un ejemplo de cada término):

POEMAS

PROCEDIMIENTO (Cont.)

- | | |
|--------------|----------------|
| 1. verbo | 6. artículo |
| 2. adverbio | 7. conjunción |
| 3. nombre | 8. preposición |
| 4. pronombre | 9. infinitivo |
| 5. adjetivo | 10. gerundio |

- El instructor divide al grupo total, al azar, en subgrupos de seis a ocho miembros cada uno.
- El instructor notifica a cada subgrupo que componga un poema utilizando las palabras enlistadas por sus miembros. También notifica las reglas para la composición del poema:
 - a) todos los poemas tendrán un tema.
 - b) cada subgrupo compondrá un poema utilizando sólo las palabras previamente anotadas por los miembros. No podrán emplearse palabras adicionales.
 - c) el poema debe constar de por lo menos el 75% de las palabras anotadas por los miembros de cada subgrupo.
 - d) las palabras no pueden ser repetidas a menos de que hayan sido anotadas por más de un miembro.
 - e) los nombres pueden ser cambiados del plural al singular y viceversa y el tiempo de los verbos también.
 - f) los subgrupos tendrán veinte minutos para componer y escribir sus poemas en papel para periódico. (hojas de rotafolio)
 - g) un miembro de cada subgrupo es seleccionado para leer el poema de su grupo. Después de leer cada poema, se "encartela" de manera que todos los miembros puedan verlo.
 - h) después de la presentación de los poemas, el instructor lleva a todos los participantes a una discusión de los temas y significados de los poemas, dirige una discusión de las dinámicas de subgrupo y qué miembros trabajaron o no trabajaron juntos creativamente.

POEMAS

VARIACIONES

- El instructor anuncia un tema para los poemas. Distribuye tiras de papel de diferente color a los participantes. Cada tira contiene una palabra rimante diferente ("amor", "luna", "falso", etc.) y a cada participante se le dan instrucciones de escribir un renglón de una longitud específica, terminado en una palabra que rime con la palabra (pueden utilizarse 3 o 4 hojas de papel del mismo color para cada palabra rimante.) Después se ordena a los participantes asociarse con otros que posean hojas del mismo color para formar un poema fuera del renglón que cada persona haya escrito. Se permiten cambios leves de redacción para formar el poema completo.
- Dentro de la variación anterior (cada conjunto de hojas de color clave) a cada grupo se le puede asignar un tema poético diferente, ej. el amor, el otoño, el mar, un león, etc.
- A cada participante se le pide enlistar 5 pares de palabras rimantes en vez de palabras que ejemplifiquen términos gramaticales. Cada grupo así compone líneas que terminen con cada palabra rimante y se le ordena utilizar el 75% de los pares en su poema.
- En vez de enlistar términos gramaticales, se le pide al grupo entero responder a un número de preguntas con frases de 2 a 4 palabras. A cada subgrupo se le pide utilizar el 75% de las frases en sus poemas. Las preguntas pueden necesitar una variedad de respuestas que traten de sentimientos, valores, propio descubrimiento, etc.

BIBLIOGRAFIA

PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1977, p.13

VOLAR Y SOBREVIVIR

OBJETIVO

- a) Observar la habilidad y creatividad de cada sujeto tanto individualmente como en grupo.
- b) Observar cómo se da la comunicación entre los sujetos del equipo.
- c) Obtener conciencia de la importancia de nuestros diferentes órganos de los sentidos.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado, en equipos de ocho a diez personas.

TIEMPO REQUERIDO

90 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio e iluminado.

MATERIAL

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| - 20 tachuelas | - papel cascarón |
| - una cinta adhesiva | - un cuchillo o navaja |
| - una barrita de plastilina | - una mascada |
| - un paliacate | - un cordón de 50 cms. |
| - una piedra | - hoja de instrucciones |

PROCEDIMIENTO

- Se reparten las instrucciones a cada equipo.
- Realizado el ejercicio, el grupo discute con el objeto de analizar la creatividad, comunicación y la importancia de los sentidos.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A.,
México, 1980, p.67

INSTRUCCIONES PARA LOS EQUIPOS

En cada grupo se designará un piloto y un copiloto. Cada equipo tiene un avión para manejar. Por ejemplo:

Equipo No. 1	Air France (Concorde)
Equipo No. 2	Panamerican (Boeing 707)
Equipo No. 3	Mexicana de Aviación (Boeing 747)
Equipo No. 4	British Airways (DC-10)
Equipo No. 5	Alitalia (DC-8)
Equipo No. 6	Japan Airlines (Boeing 742)
Equipo No. 7	Lear Jet (Particular de Israel)
Equipo No. 8	Commander Jet (Particular de Brasil)

Los jefes les informan que el día de mañana se llevará a cabo una asamblea en Rusia, en la cual se discutirá el porqué los ciudadanos de los Estados Unidos no permiten la entrada del Concorde a su país. Los pasajeros que llevarán serán el Presidente y todo su gabinete; la salida se efectuará en unos minutos más.

Los aviones han despegado ya, cada uno desde el aeropuerto que le corresponde. Llevan aproximadamente dos horas de vuelo y las máquinas de cada avión empiezan a fallar. Sin poder evitarlo el avión se va de picada y se estrella (cada avión en diferente región).

Por un momento, tanto el piloto como el copiloto pierden el sentido, pero al recuperarse se dan cuenta de que son los únicos sobrevivientes, pero que han quedado lesionados. El piloto ha quedado ciego, el copiloto ha quedado mudo y ha perdido los dos brazos (en este momento se vendan los ojos a los pilotos y se amordazan y se les amarran las manos a los copilotos). Han pasado tres días ya y no han bebido una sola gota de agua y no han cesado de caminar, están a punto de desfallecer de sed cuando por fin encuentran agua. Se sabe que en este momento pueden saciar su sed pero no saben cuánto tiempo más estarán caminando hasta llegar a algún lugar en el que haya gente, por consiguiente tienen que buscar la manera de hacer un recipiente en donde podrán llevar el agua durante todo su camino.

En estos momentos se estarán colocando algunas cosas que les puedan servir para elaborar su vasija y que supuestamente serán objetos encontrados en el campo en el que están, material cortante, púas o espinas, madera, etc.

Cada equipo se sentarán en el suelo a elaborar su vasija.

INSTRUCCIONES A LOS OBSERVADORES

Se les dá el antecedente de la práctica y se les pide que observen cómo interactúan los sujetos.

Cada equipo estará sentado por separado, ya que se supone que lo anterior aconteció en lugares separados.

Se prohíbe que los sujetos se quiten las mascaradas y los amarres que se les hicieron

No hay límite de tiempo, pero para procurar que los sujetos trabajen lo más rápido posible, se les dice que pronto caerá la noche y así no podrán seguir trabajando.

L I D E R A Z G O

LOS CABALLOS

OBJETIVO

- a) Romper la tensión inicial en un grupo.
- b) Descubrir las implicaciones de no escuchar.
- c) Detectar el liderazgo en un grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Máximo 60 personas

TIEMPO REQUERIDO

30 minutos

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio e iluminado.

MATERIAL

- Lápiz y papel
- Un pizarrón o rotafolio

PROCEDIMIENTO

- Se presenta el siguiente problema como tarea a resolver primero en forma individual y luego en grupo:
"Un día me compré un caballo en \$600.00; al rato lo vendí en \$700.00. Poco después, en el mismo mercado, volví a comprar el mismo caballo a otra persona en \$800.00. Finalmente lo vendí en \$900.00."
¿Gané o perdí? ¿Cuánto perdí o cuánto gané? ¿O no gané ni perdí?
- Después de escuchar el problema, cada participante escribe su solución. Se forman equipos que deben llegar a una solución única.
- Al finalizar, se abre una discusión sobre las implicaciones del ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p. 128
- BERRUEZO, J., CASARES, D., REYGADAS, R., Manual de Dinámica de Grupos, Mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973; P.80
- CHEHAYBAR, Edith, Técnicas para el aprendizaje en grupos numerosos, (inédito), Departamento de Psicopedagogía, UNAM-CISE, 1980
- VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superior del Estado de México, Siglo Nuevo Editores, S.A., México, 1980 p.44
- VELA, Jesús Andrés, Técnicas y Práctica de las Relaciones Humanas, Indo-American Press Service, Bogotá, 1980, p.77
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968

COMPANÍA "A B C"

OBJETIVO

- a) Analizar el comportamiento de los colaboradores ante diferentes tipos de liderazgo.
- b) Diagnosticar sobre la mejor forma de entrevistar a los colaboradores.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 24 personas: Ocho grupos parciales de 3 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 40 minutos: 5 para el análisis de instrucciones, 15 para la entrevista y 20 para la evaluación.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio que permita el diálogo entre las tercias.

MATERIAL

- Hoja de instrucciones para los jefes, subalternos y observador.
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- Se solicita que los participantes se numeren del 1 al 3, para que el número uno sea jefe, el número 2 subalterno y, el 3 observador.
- A la mitad de los jefes se les asigna el papel A y a la otra mitad el papel B.
- Se distribuyen las hojas de instrucciones correspondientes.
- Se propicia el ejercicio.
- Se solicitan los comentarios a los observadores.
- Se concluye el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.420

INSTRUCCIONES DEL JEFE TIPO "A"

Usted es un jefe que pertenece a la compañía ABC. La compañía sugiere que por lo menos dos veces al año se tenga una reunión con cada uno de los subalternos, cuyo objetivo sea buscar áreas de mejoramiento en el trabajo.

En esta ocasión usted ha citado al señor Juan Pérez. El desempeño de Pérez ha sido normal pero usted considera que él puede hacer mucho más. Ha notado que las comunicaciones entre ustedes dos también pudieran ser mucho mejores. Además se ha dado cuenta de ciertos problemas disciplinarios (llegadas tarde, salidas a deshoras, etc).

Su énfasis en la reunión está en evaluar su relación con Pérez y no a Pérez. (¿Cómo cree usted Pérez, que hemos venido operando los dos en los últimos meses? ¿Cree usted que nos estamos comunicando con suficiente frecuencia? ¿Cómo se siente usted en su trabajo?).

Abra la posibilidad de que ambos (tanto usted como Pérez), puedan cambiar y hacer algo para solucionar las cosas y rendir más. (¿Cómo podríamos establecer más claridad en nuestras comunicaciones, etc.?) (¿Qué podría hacer yo para ayudarle a cumplir mejor con sus funciones?).

Expresa con franqueza sus opiniones y sentimientos. Oiga con atención.

INSTRUCCIONES PARA LOS JEFES TIPO "B"

Usted es un jefe que pertenece a la compañía ABC. La compañía exige que por lo menos dos veces al año se haga una reunión de evaluación con cada uno de los subalternos.

En este momento usted ha citado al señor Juan Pérez para conversar durante 10 minutos con él el resultado de su evaluación.

Es un funcionario que tiene fallas en la disciplina con retardos y salidas durante las horas de trabajo.

Su rendimiento en líneas generales es satisfactorio, lo lleva al día, pero no se esmera en encontrar aspectos nuevos en sus funciones.

Tiene buena capacidad pero no presenta iniciativas ni se le nota un esfuerzo de superación. Se queja de su baja remuneración y de las pocas oportunidades de progreso dentro de la Compañía.

Su papel consiste en hacerle ver las fallas que tiene. Explicarle que la compañía tiene políticas muy precisas en la remuneración, la disciplina, los ascensos y demás aspectos de personal; éstas le serán benéficas en cuanto que cumple con las normas establecidas para ello.

Debe usted lograr que el subalterno acepte las fallas que tiene y se ponga en posición de progreso cumpliendo con lo establecido previamente.

INSTRUCCIONES PARA EL SUBALTERNO

Usted es Juan Pérez, empleado de la compañía ABC, con más de 10 años en la empresa y ha sido llamado por su jefe a una entrevista.

INSTRUCCIONES PARA EL OBSERVADOR

Su papel es observar críticamente el comportamiento y las relaciones de cada una de las dos personas durante la conversación que van a tener delante de usted. Durante esta conversación usted debe permanecer en silencio y buscar las respuestas a preguntas como las siguientes:

1. La relación entre estas dos personas ha sido buena o mala a juzgar por la conversación que usted está observando.
2. ¿Esta conversación tuvo alguna influencia en la relación entre los dos? ¿Fue esta influencia buena o mala?.
3. ¿Cuáles son los factores más importantes que influyeron para que el resultado de la conversación fuera el que usted identificó en la pregunta anterior?.

C U A D R A D O

OBJETIVO

- a) Sensibilizar al grupo a los liderazgos, sumisiones, manipulaciones, etc.
- b) Permitir al grupo descubrir algunas condiciones para el trabajo en equipo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Grupos de 12 a 20 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Puede variar desde 15 minutos hasta 45.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón iluminado con una mesa amplia, alrededor de la cual puedan situarse de 13 a 15 personas, de tal manera que no quepan del todo cómodamente.

MATERIAL

- 17 piezas del cuadrado.

PROCEDIMIENTO

- Se repartirán las 17 piezas, una a cada uno de los participantes. En caso de sobrar piezas se le darán dos a algunos de los participantes. En el caso de faltar, alguien se quedará sin pieza.
- El instructor dará al grupo las siguientes instrucciones:
"Casi todos ustedes tienen una pieza que es parte de un rompecabezas. Se trata de formar un cuadrado con la colaboración de todos. Deben utilizar todas las piezas. Sobre todo, de alguna manera, todos deben participar."

-El ejercicio lleva en sí su propia dinámica. Si después de media hora de trabajo no logran realizar el cuadrado, el instructor preguntará al grupo si quiere continuar en la tarea. Si desean hacerlo, explicará que tienen 10 minutos más para terminar el cuadrado.

-Hayan o no terminado, después de los últimos 10 minutos se suspende la construcción del cuadrado.

-Se inicia la reflexión permitiendo que afloren los sentimientos de los participantes, procurando sobre todo que expresen cómo se sintieron en relación con los que ejercieron algún liderazgo, manipularon a los demás o se quedaron pasivos.

Cuando un grupo no logra construir el cuadrado aparece una frustración que puede ser punto de partida realista para traer la conciencia a las dificultades de un trabajo en equipo.

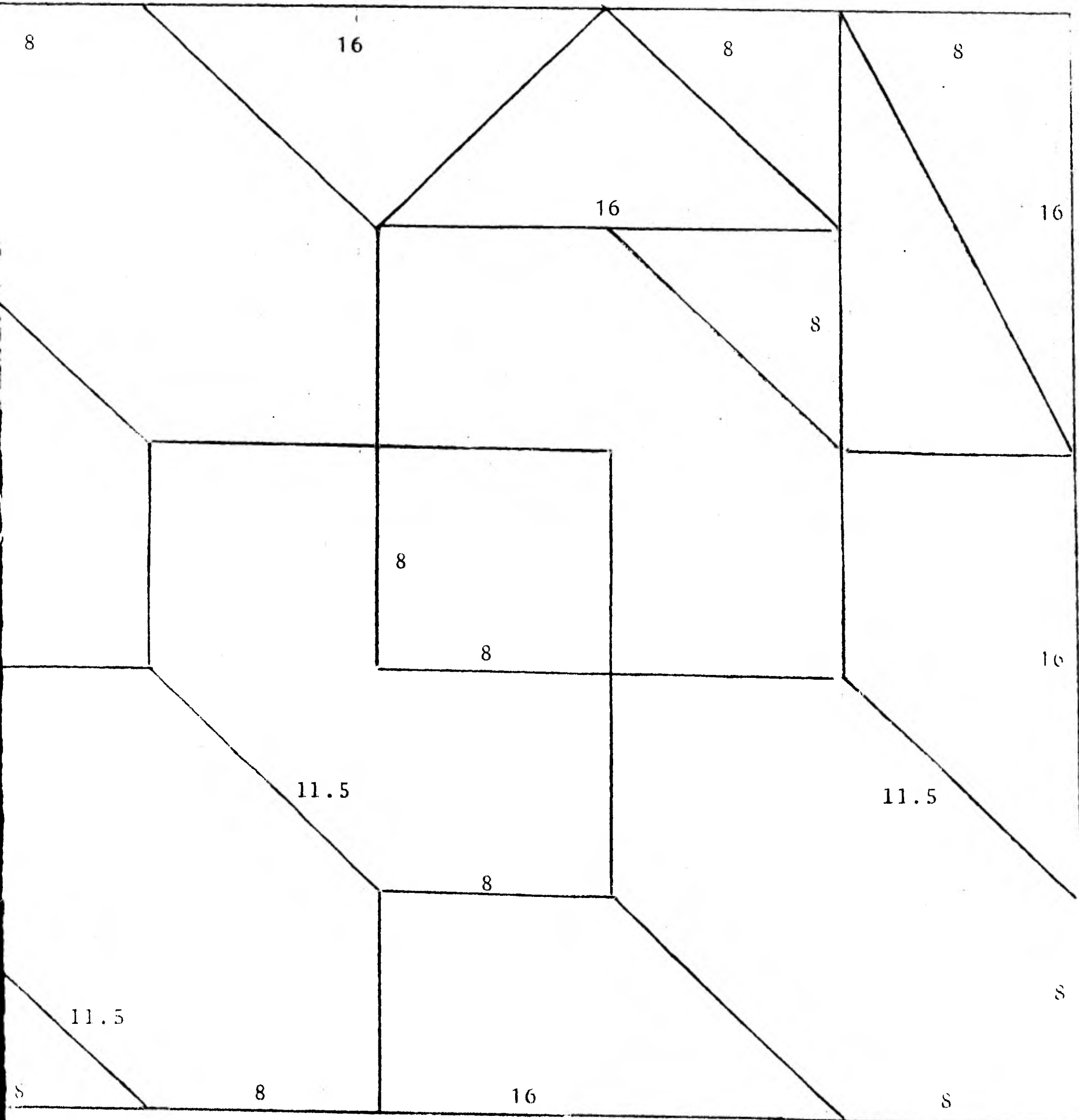
Un punto interesante de reflexionar es el que se refiere a las formas de liderazgo aparecidas en una situación que hace fuerte presión psicológica, o cuando surgen la pasividad y el aburrimiento.

-En equipos de 5 personas puede hacerse una retroalimentación acerca de la forma como sintieron a los demás en el ejercicio, tanto en aspectos de creatividad e iniciativa como de manipulación o sumisión.

BIBLIOGRAFIA

Mecanogramas compilados y adaptados por la Industria Azucarera,
Instituto de Capacitación.

MODELO DEL CUADRADO



40 cms.

ESCALA DE PODER

OBJETIVO

- a) Analizar la forma en que los jefes o líderes de grupos toman decisiones para motivar a los miembros de los grupos.
- b) Retroalimentar sobre la mejor forma en que se deben aplicar estímulos hacia el trabajo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 20 personas. Cinco grupos parciales de 4 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 25 minutos: 10 min. para el llenado de la forma; 15 minutos para el análisis en grupos.

LUGAR DE TRABAJO

Salón amplio que permita el diálogo entre los grupos.

MATERIAL

- Hoja de "Escala de Poder"
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- Se distribuyen las hojas de "Escala de Poder"
- Se solicita que en forma individual contesten bajo las siguientes normas:
 - a) Debe hacerse lo más sincero posible.
 - b) Se deben anotar cosas diferentes en cada renglón.
 - c) Olvidar cosas particulares y anotar conductas más frecuentes.
 - d) Anotar los seis conceptos.
- Se forman grupos de 4 personas y se les solicita intercambien información, exponiendo razones y solicitando comentarios sobre las decisiones anotadas. Se hace una comparación con marcos teóricos.
- Se obtienen conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.513

ESCALA DE PODER

- Cuando necesito algo de alguien qué hago primero:

1° _____

- Si no obtengo respuesta luego hago:

2° _____

- y si no:

3° _____

- y si no:

4° _____

- y si no:

5° _____

- y si no:

6° _____

- No debe entregar la hoja hasta haber anotado los seis conceptos que se solicitan.

EVALUA A TU JEFE

OBJETIVO

- a) Evaluar las actitudes de las personas que tengan responsabilidades de jefatura.
- b) Hacer un autodiagnóstico en las actividades de supervisión.
- c) Recibir retroalimentación para mejorar el estilo de liderazgo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 24 personas.

TIEMPO REQUERIDO

30 minutos: 10 para el llenado del cuestionario y 20 para la discusión de los resultados.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio y bien iluminado.

MATERIAL

- Cuestionario "Evalúa a tu Jefe"
- Lápices
- Pizarra o rotafolio.

PROCEDIMIENTO

- Se distribuye el cuestionario entre los participantes; se solicita que revisiten con cuidado los cuestionarios.
- Se pide que den su puntuación y se anota el resultado en la pizarra para hacer una suma y cuantificación global. (Puede solicitarse que intercambien los cuestionarios para efecto de hacer confidencial la calificación dada por cada persona).
- Se hace un perfil del tipo de jefes del grupo. Se les solicita que den sus comentarios.
- Se solicita que se autoevalúen como jefes y se hace el mismo procedimiento.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.397

EVALUA A TU JEFE

Tu jefe desea reafirmar sus actitudes o mejorarlas, pero necesita de tus opiniones sinceras. Esto es uno de los muchos medios que utilizaremos para retroalimentarlo buscando su desarrollo y en consecuencia tu mejoría. Evalúa las actividades de tu jefe con relación a los conceptos enviados y dales un valor de 0 a 10 y anótalos a la derecha.

TU JEFE ES...

... accesible. Si tengo un problema que no puedo resolver, allí está él; se esfuerza en colocarme en mi propio nivel, en la mejor forma posible, a fin de que le lleve soluciones y no problemas.

... comprensivo. Rápidamente me informa o pone en comunicación con gente que me puede ser útil o estimulante, o que puede tener algún interés profesional en el futuro.

... de buen humor. Tiene una proporción completa del Espíritu Cómico en su forma de ser, y su risa es aún más fuerte cuando el chiste se refiere a él.

... justo. Y se preocupa por mi y por lo que estoy haciendo. Me da crédito cuando es debido, pero se fía de mi palabra.

... decidido. Se ocupa de aquellas pequeñas decisiones sin importancia, que pueden obstruir durante días el desarrollo de los proyectos.

... humilde. Admite abiertamente sus propios errores, toma experiencia de ellos y espera que su gente haga lo mismo.

... objetivo. Separa lo aparentemente importante (como una visita de un director) de lo verdaderamente importante (una junta con su propia gente) y va a donde se le necesita.

... inflexible. No permite que la alta administración o funcionarios importantes del exterior le hagan perder su tiempo o el de su gente. Es más celoso del tiempo de las personas que trabajan con él, que de su propio tiempo.

... efectivo. Me ha enseñado a mostrarle mis errores, lo que he aprendido (si hay algo), y lo que he corregido (si hay algo). Me ha enseñado a no interrumpirle con posibles buenas nuevas, en las que no se requiere acción.

... paciente. Sabe cuando atajar la bala (algún mero proyecto o problema) hasta que yo he resuelto mi propio problema y espera los resultados sin importarle lo bueno o lo malo de mis acciones.

Esta es su propia valoración de su jefe como líder, basándose en una escala de 0 a 100. Total: _____

JUSTIFICANDO ERRORES

OBJETIVO

Ilustrar lo difícil y frustrante que resulta para los subordinados explicar la causa del error cuando el supervisor ya ha demostrado en ocasiones anteriores la tendencia a señalar culpables.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 24 personas. Ocho grupos parciales de 3 personas.

TIEMPO REQUERIDO

60 minutos aproximadamente. 15 minutos en la preparación; 15 en la representación y 30 en la comunicación del grupo.

LUGAR DE TRABAJO

Salón amplio que permita el trabajo de las tercias sin interrupción.

MATERIAL

- Hoja de datos para actores
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- Se numeran los miembros del grupo 1 al 3 para que los números 1 sean supervisores; 2 subordinados y 3 observadores.
- Se les distribuye los papeles de: a) Supervisor, Tomás Matus y b) Subordinado, Pedro Ocampo.
- Se pide que los observadores estén atentos a la actitud del jefe y del colaborador. Se tendrán que sacar conclusiones de cómo mejorar la actitud de una persona ante un error.
- Se propicia la representación y finalmente se sacan las conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.409

PAPEL DE "TOMAS MATUS"

Usted ocupa el puesto de supervisor de la sección de pintura de un taller de carrocería para autobuses.

Ultimamente se han presentado fallas en el trabajo; revisando los reportes de sus subordinados, ha encontrado que uno de ellos, Pedro Ocampo, ha estado cometiendo fallas y todo parece indicar que se deben a que Pedro no sigue el procedimiento establecido para pintar las carrocerías, los letreros y los dibujos decorativos. Esto le ha disgustado.

Usted lo ha mandado llamar para resolver el problema; mientras llega, usted está revisando la lista de tareas que realiza Pedro Ocampo. Estas tareas son:

- Recoger órdenes de trabajo
- Requisar materiales y equipo
- Preparar la carrocería
- Preparar la pintura e igualar colores.
- Pintar la carrocería, los letreros y los dibujos decorativos con pistola y/o con pinceles.
- Reportar el cumplimiento de la orden.

El objetivo que se propone usted, en su entrevista con Pedro Ocampo, es lograr que este trabajador desempeñe su trabajo con eficiencia.

PAPEL DE "PEDRO OCAMPO"

Usted es trabajador de la sección de pintura de una fábrica de carrocería; tiene dos años en la empresa y tres meses bajo la supervisión de Tomás Matus. Usted está contento con su trabajo pero hay algunas tareas que le son muy difíciles.

Hace unos momentos Tomás Matus le llamó a su oficina para tratar un problema sobre fallas de trabajo, que según su supervisor, han sido causadas por usted.

Cuando se dirige hacia el lugar de la cita, usted está pensando que su papel será justificar, por los medios que le sea posible, porqué ha estado cometiendo últimamente los errores que le achacan. Sin embargo, usted puede reconocer ante un buen argumento de su jefe que lo que pasa en realidad es que usted no sabe como hacer bien su trabajo. No domina algunos pasos del procedimiento del acabado de exteriores.

PAQUETE TURISTICO

OBJETIVO

- a) Demostrar la necesidad del consenso en las metas grupales
- b) Mostrar técnicas de liderazgo y estrategias para conducir reuniones.
- c) Experienciar el impacto de "esconder los programas" sobre la toma de decisiones grupal.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado, en subgrupos de seis miembros cada uno. Pueden participar personas adicionales como observadores.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente dos horas.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón suficientemente grande de manera que no se interfiera de ser posible - pequeñas habitaciones en las que los subgrupos puedan reunirse. Una mesa y sillas para cada subgrupo.

MATERIAL

- Una hoja "paquete turístico" de instrucciones para el líder (Se reparte una a cada líder y una para cada observador)
- Seis sobres etiquetados de la A a la F, para cada grupo, cada uno con una hoja "paquete turístico" de instrucciones generales y una carta de instrucciones del agente del paquete turístico.
- Papel y lápiz
- Rotafolio con marcadores.

PAQUETE TURISTICO

PROCEDIMIENTO

- El coordinador forma grupos de seis miembros cada uno y, selecciona un líder para cada grupo, (pueden asignarse observadores a los grupos). Cada grupo recibe una dotación de papel y hojas de rotafolio, con sus marcadores.
- Se les pide a los líderes que se reúnan juntos en un área de la habitación, dejando a los grupos en sus mesas. El instructor reparte a cada líder (y observador) una copia de la hoja "paquete turístico" de instrucciones para el líder y una hoja "paquete turístico" de instrucciones generales y les da tiempo para leer las hojas, contestándoles a cualquier pregunta.
- Si participan observadores, el instructor les informa, discutiendo acerca de los problemas que deben observar y del rol que ellos tienen. (Puede proporcionarles una guía del método de observación). Les pide que presenten un reporte de 5 minutos durante la etapa de análisis.
- El coordinador resume la tarea y entrega a cada líder los sobres del agente del paquete turístico. El líder recibe el sobre "A" y se le pide distribuir los demás a los miembros restantes de su grupo. El instructor advierte a los líderes que el contenido del sobre no debe ser examinado por nadie más que por el que lo recibe.
- Se les permiten 50 minutos a los grupos para completar su tarea.
- Al finalizar los 50 minutos, el grupo total se reúne. Los observadores presentan sus reportes sobre los problemas del proceso observado en los grupos. El coordinador entonces resume esto e identifica áreas*para un planeamiento futuro del proceso.

*áreas de problemas.

PAQUETE TURISTICO

PROCEDIMIENTO (Cont.)

- Las cartas de itinerario para cada grupo se muestran y el coordinador dirige una discusión sobre las razones de los diferentes resultados de los grupos, e informa a los participantes de que, no hay una solución correcta. Subraya la importancia de los efectos que los objetivos (metas) establecidos por cada grupo tuvieron sobre los resultados obtenidos y las consecuencias que, "al esconder los programas" se tuvieron, de los miembros de Circusia y Eden sobre los procesos de los grupos.

VARIACION

- Si sólo están disponibles cinco miembros en un grupo, el agente representante de Eden puede atender a los intereses de Flounce.

BIBLIOGRAFIA

PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1977 , p.35

PAQUETE TURISTICO

INSTRUCCIONES PARA EL LIDER

Usted convoca una junta de agentes de viaje para preparar un paquete turfstico de seis países: Abalonia (A), Bossonovia (B), Circusia (C), Dismarch (D), Eden (E) y Founce (F). Usted es el agente representante de Abalonia.

Los agentes de viaje obtendrán un porcentaje del total de los ingresos del tour, basado en la siguiente fórmula:

1.- Orden de visita a su país.

1	2	3	4	5	6
20%	5%	10%	15%	5%	25%

2.- Tiempo en su país.

4 días	10%
3 "	5%
2 "	-5%
2 ó menos	-10%

PAQUETE TURISTICO

INSTRUCCIONES GENERALES

Usted es un agente de viajes representante de un país que fomenta el turismo. Se le ha pedido que convenga sobre el itinerario para un paquete turístico de vacaciones a seis países.

- la dirección ha pedido a cada agente que se asegure de que
 - a) la excursión permanezca en su país tanto tiempo como sea posible y,
 - b) que los turistas gasten la máxima cantidad de dinero en ese país.
- a cada país se le permitirá acentuar la importancia de un aspecto en el folleto.
- el tour durará 14 días.
- el período ideal para un tour, de permanecer en un país son 4 días.
- el gasto turístico máximo generalmente se realiza en el primero y últimos períodos de los países visitados.
- su grupo tiene que estar de acuerdo con el contenido del folleto:
 - el orden de las visitas
 - la duración de la estancia en cada país
 - la importancia de los aspectos de cada país
- El tiempo de viaje a cada país no necesita ser considerado en este programa.

PAQUETE TURISTICO

CARTA DE INSTRUCCIONES DEL AGENTE

SOBRE "A"

- Usted es el agente de viajes de Abalonia
- Abalonia es famosa por sus playas arenosas y sin peligro
- Flounce es célebre por sus festivales religiosos
- Dismarch es reconocida por su artesanía regional

SOBRE "B"

- Usted es el agente de viajes de Bossonovia
- Bossonovia es famosa por su espléndido escenario montañoso
- Edén es reconocida por su excelente vino
- Circusia es famosa por sus festivales regionales llenos de colorido

SOBRE "C"

- Usted es el agente de viajes de Circusia
 - Circusia es famosa por su casino
 - Dismarch es reconocida por sus playas arenosas y seguras
 - Flounce es célebre por sus hermosas construcciones e iglesias
- Mensaje personal: Usted está en deuda con el agente de Bossonovia. Si él le cobra, estaría en banca rota.

SOBRE "D"

- Usted es el agente de viajes de Dismarch
- Dismarch es reconocida por sus magníficos hoteles
- Abalonia es famosa por su comida y restaurantes
- Bossonovia es famosa por su artesanía regional

PAQUETE TURISTICO

SOBRE "E"

- Usted es el agente de viajes de Edén
 - Edén es reconocida por su clima templado
 - Bossonovia es famosa por sus espléndidas facilidades de compra
 - Abalonia es célebre por su sofisticada vida nocturna
- Mensaje personal: La dirección está tratando de arreglar un acuerdo secreto con Flounce. El gerente de la agencia de Flounce es pariente del Primer Ministro de Edén.

SOBRE "F"

- Usted es el agente de viajes de Flounce
- Flounce es reconocida por sus apartadas aldeas "olvídese de todo"
- Circusia es famosa por su ardiente sol
- Edén es reconocida por sus carreras de caballos

POLIGONO MITOLOGICO

OBJETIVO

- a) Detectar estilos de liderazgo en base al molde de liderazgo situacional.
- b) Sensibilizar a un grupo para detectar estilos de liderazgo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

15 persona mínimo. Se irán formando equipos en el desarrollo.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 120 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para que el grupo trabaje eficientemente.

MATERIAL

- Hojas de rotafolio
- Plumones

PROCEDIMIENTO

- Es importante que exista un conocimiento previo intergrupalo.
- El instructor tendrá que conocer previamente la historia mítica de Narciso, de Prometeo, de Apolo y de Dionisio , mostrando que en términos generales, se puede considerar al primero como modelo de conducta del yo absoluto; al segundo como la conducta que se entrega a los demás; a Apolo se le considera como el modelo de racionalidad pura, y a Dionisio como el modelo de la emotividad y lo sanguíneo; entendiéndose desde luego que estas definiciones son operacionales.
- Después de narrar las historias míticas a los participantes, en las hojas de rotafolio el instructor hará una planta del local, en donde pondrá en uno de los lados a los Narcisos, frente a

éstos, a los Prometeos; en los otros dos lados, a los Dionisios y a los Apolos.

- La primera etapa comprende el hecho de que los participantes tomen cualquiera de las cuatro posiciones, a título individual, en tanto que se identifiquen con esos comportamientos.
- De ahí, se pasa a establecer la formación de equipos, en donde se escoge a un representante en cada uno, y se determina qué personas de los otros equipos deberán estar en el propio.
- Se abre una discusión entre los cuatro representantes en donde se exponen las razones por las cuáles creen que otros participantes deberían estar en su equipo y tratan de convencerlos, con los argumentos ya expuestos, y otros que consideren necesarios.
- La siguiente etapa es opcional, dependiendo de la dirección del ejercicio. Si lo que se busca es el manejo de roles dentro de la teoría del liderazgo, no es necesaria; si lo que se pretende es una sensibilización, sí lo es.
- Esta etapa consiste en que los grupos vuelvan a acordar sobre las personas que consideren deberían estar en su propio equipo. Hecho esto, se nombra una comisión que debe traer - como se pueda - a estas personas seleccionadas.
- Dependiendo de la etapa a la que se llegue, se discute el ejercicio y se reflexiona sobre él.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.162

RECONSTRUCCION

OBJETIVO

- a) Permitir el surgimiento de los diferentes tipos de liderazgo.
- b) Discutir con fundamentación.
- c) Hacer decisiones por consenso.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Hasta 60 ó 70 personas, divididas en grupos de 6 a 9.

TIEMPO REQUERIDO

60 minutos más o menos.

LUGAR DE TRABAJO

En un salón amplio para poder trabajar en círculos.

MATERIAL

- Papel y lápiz

PROCEDIMIENTO

- El instructor explica el ejercicio; puede hacerlo así: "Hoy va a iniciarse la creación de su facultad, escuela o departamento. A ustedes les ha tocado comenzar. Tienen que ponerse de acuerdo, por consenso, en los siguientes puntos:
 - 1.- ¿Cuáles son los criterios en que se van a basar?
 - 2.- ¿Qué tipo de organización van a buscar?
 - 3.- ¿Cuáles son los tres primeros trabajos que van a realizar?
- Se trata de que construyan su facultad, escuela o departamento con creatividad. Sugiero que cada quien trabaje solo y en silencio durante 10 minutos. Después tendrán 30 minutos para llegar a decisiones razonadas y por consenso.
- Después el instructor invita a un plenario.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A.
México, 1980, p.132.

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera, (ICIA).

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional
ARMO, 1968.

BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos,
mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.93

TORRE No. 2

Esta técnica se conoce también bajo el nombre de MOTIVACION Y LIDERAZGO.

OBJETIVO

- a) Analizar el estilo directivo de los jefes durante el juego.
- b) Estudiar los efectos en la producción de los diversos estilos:
- Estructurado - No estructurado - Dejar hacer
- c) Dar una vivencia del impacto de la mucha o poca dirección en tareas complejas con o sin presión de tiempo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Forme tantos cuartetos como material tenga y cuantos grupos sea capaz de controlar.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 60 minutos para el juego y 30 minutos para el análisis. Si usted añade un marco teórico sobre estilos directivos (ej. El Grid) añada 30 minutos más.

LUGAR DE TRABAJO

Una sala grande con mesas de trabajo para los cuartetos. Se puede prescindir de mesas y realizar el juego en el suelo.

MATERIAL

- Cubos de madera o de plástico (30 por cuarteto)
- Pañuelos para vendar los ojos (2 por cuarteto)
- La forma "Instructivo para el participante"
- Guía para el observador
- Guía para la anotación de los cuartetos.

PROCEDIMIENTO

- Reparta el instructivo y otorgue unos minutos para su lectura y comprensión.
- Proceda a la formación de los grupos. Reparta en este momento los cubos de madera y los pañuelos. Si dispone usted de ayudantes, asigne uno a cada grupo para llevar la hoja de anotaciones y el control del tiempo.
- Permita 10 minutos de organización a cada grupo antes de iniciar la primera y segunda vueltas.
- Comienza el juego. Si siente que no están tomando en cuenta a los demás grupos puede usted mencionar a los grupos que están compitiendo entre sí.
- Terminadas las vueltas 3 y 4, recoja los resultados por grupos y concéntrelos en un lugar público.
- Se inicia el análisis.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.133
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.517
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP), Pachuca 78 - 2º piso, México, D.F.
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

INSTRUCTIVO PARA EL PARTICIPANTE

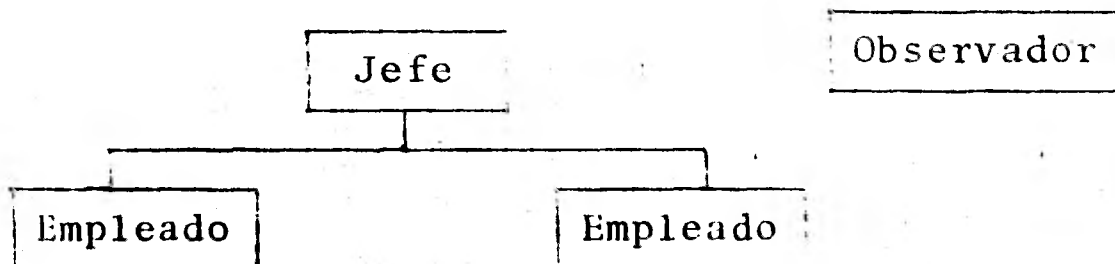
LA TAREA

En este juego los equipos construirán torres con cubos de madera.

La tarea, para aquellos encargados de la construcción, consiste en edificar una torre, tan alta como pueda, usando solamente su mano no dominante (la mano izquierda para los que son derechos y viceversa), estando totalmente cubiertos sus ojos por un pañuelo.

DISTRIBUCION DE LA TAREA

Cada equipo se integrará por tres personas. Cada equipo tendrá de planta a un observador.



Esta organización será mantenida por dos vueltas (intentos de construir torres por los dos empleados).

Pasadas las dos primeras vueltas se harán los siguientes cambios:

1. El Jefe ascenderá a su puesto a un empleado
2. El Jefe pasará a ser empleado.

Con esta nueva organización el equipo trabajará otras dos vueltas, pero con tiempo limitado a 3 minutos por vuelta.

FIJACION DE METAS Y PROCEDIMIENTO PARA LA ANOTACION

Al principio de cada vuelta el Jefe del equipo reportará la meta que ha señalado para cada uno de sus empleados; dicha información será dada al fiscal y esas metas se anotarán en la hoja de "Registro de la Construcción de Torres". La anotación de puntos para cada individuo deberá depender de qué tan exactamente alcanza la meta que fue fijada. En otras palabras, si la meta para la construcción de una torre es de ocho dados o cubos y el empleado logra hacer una torre con diez cubos, su calificación final será de 8. Si por la otra parte su meta es de 8 y puede llegar solamente a 7, su calificación será de 0. Si la torre se cae en cualquier momento de la construcción se dará por terminada la vuelta y la calificación será de 0. Los cubos se deberán amontonar uno sobre otro y no se permite poner bases de dos o más cubos.

ANALISIS DE ACTUACION

Terminado el juego se prepararán dos reportes. Todos aquellos que actuaron como observadores prepararán un informe respecto a la actuación de los dirigentes.

Los que no hayan sido observadores prepararán un informe de los eventos más sobresalientes en las cuatro vueltas.

OTRAS NORMAS

1. El supervisor o jefe no puede detener la mano de su empleado, al colocar éste los cubos.
2. No se puede tampoco darle en la mano el material de construcción.
3. Las vueltas deben comenzar al mismo tiempo. Es decir, al comenzar la primera vuelta, los dos empleados de una misma organización deben comenzar.
4. El empleado debe construir su torre, cubo por cubo.

T O R R E No. 2

HOJA PARA LA ANOTACION

GRUPO _____

Empleado	1a Vuelta			2a Vuelta			Subtotal	3a Vuelta			4a Vuelta			T O T A L
	M	L	P	M	L	P		M	L	P	M	L	P	
1.														
2.														
3.														
4.														
								TOTAL DEL GRUPO						

M = La meta, o sea el número de cubos que cada participante se ha propuesto apilar.

L = Logro, o sea el número de cubos que en realidad logró apilar.

P = Los puntos que se le concederán por la meta lograda.

GUIA DE LOS OBSERVADORES

Favor de contestar a los siguientes puntos:

FIJACION DE METAS

- ¿Cómo se fijaron las metas en el grupo?
- ¿Quién influyó más en la determinación de metas?(Empleados/Jefe)
- Fueron ambiciosos o pobres. ¿Qué tanto influyó en la fijación de metas la competencia del otro grupo?
- Otras observaciones.

ESTILOS DE DIRECCION

- Revisen la actuación de los jefes y determinen:
 - a. ¿Fué más participativo que autoritario?
 - b. ¿Qué tanto se interesó en la tarea de sus empleados?
 - c. ¿Dió dirección continuamente o sólo cuando fue necesario?
 - d. ¿Motivó a sus empleados?

EFFECTIVIDAD

- ¿Hubo diferencia de efectividad entre los dos jefes que tuvo el grupo?
- ¿Qué factor influyó más en la productividad del grupo?

SENTIMIENTOS

- De los empleados frente a sus jefes.
- De los jefes a sus empleados.
- De los que se les cayó la torre.
- De los que fueron ignorados.

OTRAS OBSERVACIONES

PLANEACION / ADMINISTRACION

CAPACIDAD DE NEGOCIACION

LAS AULAS

OBJETIVO

- a) Analizar la capacidad administrativa de los participantes.
- b) Detectar las actitudes de los participantes ante una tarea de colaboración en grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. El grupo total se dividirá en sextetos.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 90 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio, de preferencia con lugares separados para cada sexteto.

MATERIAL

- Un juego de información para cada sexteto (ver Anexo 1).

PROCEDIMIENTO

- Se forman grupos de seis personas y se les asigna un lugar de reunión. De sobrar algunas personas, podrían actuar como observadores. (Los observadores no son indispensables).
- A cada sexteto se le proporciona un juego de información (ver Anexo 1).
- Si hay observadores, éstos deberán leer sus instrucciones especiales. (ver Anexo 2)
- Se les dan indicaciones para que estudien la información, sin mencionar que es distinta, lo cual ellos tendrán que descubrir.
- Cada grupo deberá identificar por sí mismo el problema y resolverlo.
- Si al término de 25 minutos algún grupo no ha logrado resolver el problema, se le dirá que tiene 5 minutos más para concluir.

- La información que los grupos deberán reportar es la del Anexo 3, con posibles variaciones en cuanto a la metodología.
- Los observadores, si los hubo, y si no un representante de cada grupo deberán comentar brevemente su reporte sobre el proceso de intercambio de información que observaron, enfatizando los siguientes puntos: a) Vida del grupo: b) Procedimiento para identificar el problema; y, c) Implicaciones en la vida de un grupo de trabajo (ver Anexo 2).
 - Repita el proceso hasta que todos los grupos hayan terminado. No utilice más de 15 minutos en cada grupo.
 - Se puede conducir una discusión general del grupo en la que se consideren los siguientes puntos: a) ¿En qué forma son similares o distintas las soluciones de los grupos?
b) ¿Qué tipo de valores entran en un problema típico de información?

BIBLIOGRAFIA

- HORN, Robert E., The Guide to Simulations/Games for education and training, 3rd edition, volume 1, Didactic Systems, Inc., New Jersey, 1977, p.152.
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA).

INFORMACION

Usted puede compartir con su grupo el contenido de esta nota, pero no la pase a los demás ni la muestre para que la lean.

- * El líder del grupo da clase en el 201 durante el segundo período.
- * Héctor trabaja con el grupo del 202 durante el segundo período.
- * La Señorita Martínez ha trabajado en la Escuela Jesús M. Montemayor menos tiempo que los demás.

INFORMACION

Usted puede compartir con su grupo el contenido de esta nota, pero no la pase a los demás ni la muestre para que la lean.

- * El Señor Lara es el maestro en el salón 201 durante el tercer período de clase.
- * El Señor López y la Señorita Carolina no se llevan muy bien, así que ellos no trabajan juntos.
- * Durante el Primer Período, el Líder del grupo de maestros, quien a Héctor le cae muy bien, da clase en el 202.

INFORMACION

Usted puede compartir con su grupo el contenido de esta nota, pero no la pase a los demás ni la muestre para que la lean.

- * Los miembros del grupo tienen toda la información necesaria para encontrar la respuesta a la siguiente pregunta:
¿En qué orden están los maestros --por nombre-- en el Salón 203 durante los primeros cuatro períodos?
 - * Sólo hay una respuesta correcta y ésta debe demostrarse.
(Es decir, debe cumplir con los supuestos de la información dada a todos los participantes)
 - * Algo de la información que el grupo tiene es irrelevante y no ayudará a resolver este problema.
-

INFORMACION

Usted puede compartir con su grupo el contenido de esta nota, pero no la pase a los demás, ni la muestre para que la lean.

- * La Señorita Carolina y el Señor Jiménez están en desacuerdo en relación a la mejor manera de manejar el Salón 202, en donde parece haber antecedentes de mal trato a los ayudantes de maestros.
- * El líder del grupo de maestros ha trabajado en la Escuela Secundaria Jesús H. Montemayor durante 5 años.

INFORMACION

Usted puede compartir con su grupo el contenido de esta nota, pero no la pase a los demás ni la muestre para que la lean.

- * Todos los maestros dan clase a la misma hora e intercambian grupos al final de cada período.
 - * Cada maestro tiene un grupo que es su favorito y que es diferente al grupo favorito de los otros maestros. Durante el segundo período a cada maestro o maestra le toca darle clase a su grupo favorito.
 - * Cada maestro da clase a cada uno de los grupos durante uno de los primeros cuatro períodos del día.
-

INFORMACION

Usted puede compartir con su grupo el contenido de esta nota, pero no la pase a los demás ni la muestre para que la lean.

- * La Escuela Secundaria Jesús M. Montemayor tiene cuatro maestros, dos ayudantes de maestros y cuatro grupos de alumnos.
- * La Señorita Martínez es líder del grupo de maestros de la Unidad Intermedia (de la Escuela Secundaria Jesús M. Montemayor).
- * Al Señor Lara le gusta trabajar en el Salón 200.
- * El Señor López da clase en el Salón 201 durante el cuarto período pero a él le gusta más el Salón 202.

INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

Los siguientes incisos se proveen como guía para observar qué hizo el grupo para resolver el problema, así como sus implicaciones.

1. Vida del Grupo

- a) ¿Hubo liderazgo en el grupo?
- b) ¿Cómo se manifestó el liderazgo? ¿Se compartió?
- c) ¿Qué clase de comunicación utilizó el grupo, formal o informal?
- d) ¿Qué clase de estructura tomó el grupo, formal o informal?

2. Procedimiento

- a) ¿Se identificó el Problema?
- b) ¿Cómo plantearon su objetivo?
- c) ¿Se usó metodología? ¿Qué elementos metodológicos?

3. Implicaciones en la vida de un grupo de trabajo.

- a) ¿Hasta qué grado se da la interacción del grupo?
- b) ¿Se logró la eficacia a través de la sistematización?
- c) ¿Se cooperó con el grupo dando la información, o por el contrario, se dosificó para mantener el poder del grupo?

SOLUCION:

Sr. Lara, Sr. Jiménez, Sr. López, Srita. Martínez

	200	201	202	203
1	Sr. López	Sr. Jiménez	Srita. Martínez	Sr. Lara
2	Sr. Lara	Srita. Martínez	Sr. López	Sr. Jiménez
3	Srita. Martínez	Sr. Lara	Sr. Jiménez	Sr. López
4	Sr. Jiménez	Sr. López	Sr. Lara	Srita. Martínez

LAS CINCO CASAS

OBJETIVO

- a) Este ejercicio puede utilizarse para simular un ambiente de competencia, dando así la oportunidad de analizar su dinámica.
- b) Creación de equipos de trabajo, facilitando la actividad para analizar la forma en que se utilizan los recursos del grupo y en qué forma se organizan para la tarea.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. Las instrucciones o una breve introducción teórica serán dadas al grupo en general. El ejercicio en sí se desarrollará en grupos de cinco a seis personas.

TIEMPO REQUERIDO

- 10 minutos para introducción e instrucciones generales.
- 45 minutos, máximo, para el ejercicio.
- 30 minutos para reporte de observadores, análisis y conclusiones.

LUGAR DE TRABAJO

Será necesario un salón grande para la reunión general inicial y final, así como salones pequeños con mesas de trabajo para cada subgrupo. Si no se puede disponer de salones individuales, las mesas de trabajo deberán estar lo bastante alejadas entre sí a fin de que no se interrumpen unos a otros.

MATERIAL

- Suficiente papel para notas y cálculos
- Un pizarrón o rotafolio
- Lápices y plumones
- Una copia del instructivo para cada participante (ver Anexo 1)
- Hojas de instrucciones para los observadores (ver Anexo 2).
- Hojas de 3 asesorías, solución y resultados para cada grupo.

PROCEDIMIENTO

- Terminadas de dar las instrucciones generales a los participantes, así como la introducción teórica que el instructor considere apropiada, se procede a formar los grupos.
- Se reparten las hojas de instrucción y se señalan las áreas de trabajo. Debe enfatizarse que éste es un ejercicio a desarrollar por grupos y que el tiempo es de sólo cuarenta y cinco minutos.
- Si se decide usar observadores, désínelos en este momento. Instrúyalos rápidamente una vez que los grupos hayan salido a su lugar de trabajo.
- Se deberán analizar los reportes de los observadores. El instructor, que deberá haber visitado todos los grupos durante el ejercicio, podrá complementar los reportes de los observadores en la forma que lo considere conveniente. No debe, sin embargo, hacer a un lado reportes de los observadores. Los comentarios deberán ir encaminados a considerar las siguientes cuestiones:
 - ¿Era imposible la tarea?
 - ¿Había recursos en los grupos como para resolverla?
 - ¿Hubo algún grupo que la resolvió antes del límite de tiempo?
 - ¿Hubo algún grupo que no la resolvió?
 - ¿Qué diferencia había en los recursos de los grupos que la resolvieron de los que no la resolvieron?
 - ¿Pudo haber sido más fácil hacer la tarea en forma individual?
 - ¿Hubo algún grupo que lo intentó hacer así?
 - ¿Algún sentimiento especial de miembros que aportaron mucho?
 - ¿Y de los que no pudieron - aunque quisieron aportar?
 - ¿Algún miembro demasiado absorbente y se convirtió en el líder y director de tareas del grupo?
 - ¿Algún miembro intentó aportar lo que tenía y fue rechazado por no considerarse valiosa su aportación? ¿Qué pasó después con él?
 - ¿Qué se puede decir del funcionamiento de los procesos de grupo (liderazgo, comunicaciones, toma de decisiones, motivación, manejo del conflicto, etc?)

BIBLIOGRAFIA

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de
Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA).

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional
ARMO, 1968.

EJERCITA TU HABILIDAD EN EL MANEJO DE LA INFORMACION Y EN EL ANALISIS SISTEMATICO.

El siguiente ejercicio es para resolverlo en pequeños grupos. Antes de iniciar el problema, es recomendable definir qué tipo de problema es y pensar en un método apropiado para su resolución. En esa forma usted ahorrará tiempo y no perderá la perspectiva.

A los 30 minutos de iniciado el ejercicio, estará disponible cierta información sobre metodología; a los 60 minutos, habrá nueva información para ayudar a los grupos que se sientan desorientados. Cada minuto que usted invierta en la solución al ejercicio le costará \$1,000.00 pesos. La información extra es con costo, por supuesto.

El equipo más eficiente será:

- a) El que utilice menos tiempo.
- b) El que tenga mayor número de respuestas correctas en la matriz de resultados.
- c) El que haya incurrido en menos costos de asesoría.

He aquí el problema:

1. Hay cinco casas.
2. La persona cuya nacionalidad es inglesa, vive en la casa roja.
3. En la casa de enmedio toman leche.
4. El señor de nacionalidad española es dueño de un perro.
5. El japonés fuma cigarrillos marca Parliament.
6. El señor de nacionalidad noruega vive en la primera casa.
7. En la casa vecina en donde tienen un caballo fuman cigarrillos marca Kool.
8. A la izquierda de donde tienen un caballo, tienen una zorra.
9. El señor que fuma cigarrillos marca Old Gold tiene caracoles.

LAS CINCO CASAS

10. El señor que fuma cigarrillos marca Lucky Strike toma jugo de naranja.
11. La casa verde está inmediatamente a la derecha de la casa de color marfil.
12. Los Kool se fuman por el dueño de la casa amarilla.
13. El señor que vive en la casa amarilla toma café.
14. El noruego vive al lado de la casa azul.
15. El ucraniano bebe té
16. El vecino del que fuma Kool, fuma Chesterfield.
17. Cada persona tiene casa, bebida, cigarrillos, mascota y nacionalidad diferentes.
18. La cebra no es vecina de la casa roja.

GUIA DE LOS OBSERVADORES

Procure tomar nota de sus observaciones, no lo confíe a la memoria.

INTEGRACION DEL GRUPO.- Observe usted primeramente qué tan rápido se integra el grupo. ¿Hay algún elemento que no está bien integrado sino que al contrario, ya por su carácter o habilidad para el ejercicio, se mantiene algo marginado? ¿Se preocupa el resto del grupo por este miembro?

LIDERAZGO.- ¿Quién es la persona que toma la dirección del grupo? ¿Por qué? ¿Es porque parece tener la respuesta para el problema o porque al menos parece saber cómo llegar a ella? ¿O es más bien porque ese parece ser su estilo personal? ¿Lo apoya alguien o algún otro miembro le disputa el liderazgo? ¿Es cambiante el liderazgo o es mantenido por una sola persona? ¿Qué tan efectivo es ese líder por lo que toca al logro del objetivo? ¿Y por lo que se refiere a no herir los sentimientos de los demás?

COMUNICACIONES.- ¿Quién toma la palabra más veces?

Cuando hablan los participantes ¿A quién se dirigen? ¿a un miembro en particular -buscando apoyo- o a todo el grupo?

¿Quién escucha a quién? ¿Hay alguien que no es escuchado?

¿Alguien permanece totalmente callado? ¿Puede verse por qué?

TOMA DE DECISIONES.- ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Alguien propone y los demás siguen? ¿O alguien propone y su idea se discute? ¿Se usa la votación para tomar alguna decisión?

OTRAS OBSERVACIONES.- Puede usted en general consignar cualquier hecho que le parezca interesante y que haya tenido algún efecto en el accionar del grupo. Se le recomienda que al hacer alguna observación no utilice juicios de valor; simplemente narre hechos, procurando ser lo más específico posible.

ASESORIA I

Información básica para resolver el problema.

Costo: \$ 5,000.00

1° Este problema conviene resolverlo agrupando la información en cuadros o matrices.

Té					
Café					
Leche					
Jugo de naranja					
	Azul	Roja	Amarilla	Marfil	Verde

2° Usen lógica de eliminación. Si el japonés fuma Parliament, luego el Inglés, Noruego, Ucraniano y Español no fuman Parliament. Anote estas últimas conclusiones en la matriz.

3° Tomen nota que en la casa donde toman agua, tienen una cebra.

SOLUCION

NUMERO DE LA CASA	COLOR DE LA CASA	BEBIDA PREFERIDA	CIGARRILLOS CONSUMIDOS	NACIONALIDAD DEL MORADOR	MASCOTA
1	Amarilla	Café	Kools	Noruego	Zorra
2	Azul	Té	Chesterfield	Ucraniano	Caballo
3	Roja	Leche	Old Gold	Inglés	Caracoles
4	Marfil	Jugo de Naranja	Lucky Strike	Español	Perro
5	Verde	Agua	Parliament	Japonés	Cebra

MATRIZ DE RESULTADOS

PRO	COLOR	BEBIDA PREFE- RIDA	CIGARRILLOS CONSUMIDOS	NACIONALIDAD	MASCOTA

RESULTADOS:

TIEMPO _____

RESPUESTAS CORRECTAS _____ ÷ 25 = _____ %

COSTO DE ASESORIA: _____

EL CUADRO VACIO /AGUJERADO

OBJETIVO

- a) Tomar conciencia de la dinámica involucrada en la realización de una tarea que será llevada a cabo por otros.
- b) Tomar conciencia de la dinámica involucrada en realizar instrucciones planeadas por otros al llevar a cabo una tarea.
- c) Tomar conciencia del rol crucial de las comunicaciones cuando se dan o se reciben instrucciones para llevar a cabo una tarea.
- d) Comprobar la posibilidad de administrar los recursos humanos por medio de objetivos (Alternativa dos).

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 21 personas. Tres grupos parciales de 7 personas (ó 28 en alternativa dos).

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente una hora (hora y media, alternativa dos)

LUGAR DE TRABAJO

Un salón lo suficientemente grande para acomodar a los grupos cómodamente, con acceso a otras habitaciones donde los equipos de planeación y operación puedan ser aislados.

MATERIAL

- Hojas para el equipo de planeación las cuales se darán a cada miembro del grupo de planeación.
- Los patrones del cuadrado para cada individuo del equipo de planeación (Figura A).
- La clave del cuadrado para cada individuo del equipo de planeación (Figura B).
- Sobres conteniendo las 16 piezas del cuadrado.
- Las hojas de instrucciones para el equipo observador.
- Las hojas de instrucción para el equipo de operación, una hoja para cada miembro.

(Cont. MATERIAL)

- Lápices para todos los miembros del grupo.
- Una mesa pequeña para cada grupo participante.

PROCEDIMIENTO

- El facilitador selecciona siete personas para el equipo de planeación y les pide que pasen a uno de los cuartos de aislamiento.
 - El facilitador selecciona siete personas para el equipo de operación y los envía a otro cuarto. Este cuarto debe de ser lo suficientemente cómodo, ya que el equipo tendrá que esperar aquí durante algún tiempo.
 - El facilitador designa a los miembros que quieran ser observadores, deben ser siete aproximadamente. Le da a cada uno una hoja de instrucciones para el equipo de observación y les permite tiempo suficiente para leerlas. Cada miembro del equipo de observación escoge a dos miembros de cada uno de los otros equipos para observarlos.
 - El facilitador explica al equipo de observación que ellos se reunirán alrededor de la mesa donde están los equipos de planeación y operación trabajando, y que su trabajo consistirá en observar, tomar notas y estar listo para discutir los resultados del experimento después de que el equipo de operación haya terminado.
- NOTA.- En la alternativa dos deberá elegirse otro equipo de operación y solicitarles que realicen otra actividad para que no se enteren del ejercicio.
- El facilitador llama al equipo de planeación, los reúne y les distribuye las piezas de los sobres, las hojas de instrucciones para el equipo de planeación, los patrones del cuadro y la clave. Figura A y B.
 - Después de distribuir estos materiales, el facilitador explica al equipo de planeación que todas las instrucciones necesarias están en la hoja de instrucciones, pero que él estará allí para

(Cont. PROCEDIMIENTO)

contestar cualquier pregunta, el facilitador contesta cualquier pregunta que se le plantee con la frase: todo lo que usted necesita conocer está en la hoja de instrucciones.

- El facilitador advierte al equipo de observación que permanezca silencioso y que no dé claves o señales.
- El experimento se inicia de acuerdo a su propio ritmo, incluyendo una notificación al equipo de operación sin más instrucciones adicionales de parte del facilitador.
- El facilitador toma el tiempo de los grupos experimentales desde el momento en que la fase séptima se ha completado hasta que los grupos experimentales han terminado con el ensamblado del cuadrado.

NOTA.- En la alternativa dos, se llama al cuarto grupo, y se realiza de nuevo la experiencia con las hojas de instrucción alternativa dos.

- Después de concluir el experimento, el facilitador organiza una discusión acerca de los puntos ilustrados por él mismo. Solicita a los observadores que comenten sus observaciones de los equipos de planeación y operación para que logren una mayor comprensión de su funcionamiento.

Un ejemplo de la discusión radica en una evaluación de la hoja de planeación que se les dió al grupo de planeadores. Las reglas establecidas son por exclusión, todas las otras acciones que haga el equipo de planeación son aceptables, tales como dibujar un diseño detallado en el patrón del cuadrado, dibujar un modelo en la mesa o en otra hoja de papel, nombrando las piezas del cuadrado, etc. ¿El equipo de planeación ha restringido su eficiencia, establecido limitaciones artificiales que no están prescritas en las reglas? ¿Han recurrido en algún momento de la fase de planeación, a una opción que ellos consideran posible?

- El facilitador puede resumir los puntos importantes que se plantearon durante el período de discusión.

BIBLIOGRAFIA

- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2? Ed. F.H., México, 1980, p.386
- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif. 1973, p.13-I
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968
- MARINS J., TREVISAN, T.M., JENSEN, D., Dinámicas: Comunión y Liberación, Ed. Sesatón, p.594

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA EL EQUIPO DE OBSERVACION

Ustedes están observando una situación en la cual un equipo de planeación decide cómo resolver un problema y da instrucciones a un equipo de operación para que lo implemente. El problema consiste en ensamblar 16 piezas para formar un cuadrado. El equipo de planeación tiene el esquema general y debe instruir al equipo de operación acerca de cómo ensamblar las partes en el mínimo de tiempo posible. Ustedes serán observadores durante el proceso.

SUGERENCIAS:

1. Cada miembro del equipo de observación debe observar el patrón general de comunicación dando atención especial a dos miembros del equipo de planeación o a dos miembros del equipo de operación.
2. Durante el período de planeación trate de observar las siguientes conductas:
 - a) ¿Hay una participación balanceada entre los miembros del equipo?
 - b) ¿Qué clase de conductas bloquean o facilitan el proceso?
 - c) ¿En qué forma el equipo utiliza su tiempo? (Tiempo de planear, instruir, en qué momento planeación invita al equipo de operación a que entre en acción, etc.).
3. Durante el período de instrucciones trate de observar las siguientes conductas:
 - a) ¿Qué miembro del equipo de planeación da las instrucciones? ¿Cómo decidieron esto y quien de operación recibe?
 - b) ¿Qué estrategia fue empleada para orientar al equipo de operación en su tarea?
 - c) ¿Qué suposiciones del equipo de planeación no son comunicadas al equipo de operación?
 - d) ¿Cuán efectivas fueron las instrucciones?
 - e) ¿El equipo de operación se muestra libre al preguntar sus dudas a los planeadores?
4. Durante el período de ensamble trate de observar las siguientes conductas:
 - a) ¿Qué evidencias presenta el equipo de operación que muestren que las instrucciones fueron claramente entendidas o por el contrario mal entendidas?
 - b) ¿Qué reacciones no verbales manifestaron los miembros del equipo de planeación cuando observaron que sus planes estaban siendo implementados o distorsionados?

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA EL
EQUIPO DE OPERACION

1. Tienen la responsabilidad de llevar a cabo una tarea de acuerdo con las instrucciones que les dirá el equipo de planeación.

El equipo de planeación puede llamarlos para darles instrucciones adicionales en cualquier momento. Si no les dan las instrucciones, ustedes deberán reportarse a ellos dentro de 25 minutos de todas maneras. Su tarea está programada para iniciar exactamente 25 minutos después de que reciban esta nota.

2. Ustedes deberán terminar la tarea que se les asigna tan rápido como puedan.
3. Durante el período de espera antes de ser llamados por el equipo de planeación, les sugerimos que ustedes discutan y hagan notas acerca de los siguientes asuntos:
 - a) ¿Qué sentimientos y preocupaciones sienten mientras esperan instrucciones de una tarea desconocida?
 - b) ¿Cómo se pueden organizar ustedes como equipo?
4. Las notas que usted escriba sobre lo anterior, serán de gran utilidad durante el período de discusión que sigue al terminar la tarea.

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA EL EQUIPO DE PLANEACION

A cada uno de ustedes se les va a dar un paquete conteniendo piezas que al ser adecuadamente ensambladas con otras piezas que tienen los miembros de su equipo, harán el diseño de un cuadrado (Figura "A")

SU TAREA.-

Durante un período de 30 minutos, ustedes deben hacer lo siguiente:

1. Planear en qué forma las 16 piezas distribuidas entre ustedes deben de ser ensambladas para reproducir el diseño.
2. Diseñar las instrucciones para que el equipo de operación pueda ensamblar el cuadro.
3. Instruir al equipo de operación acerca de cómo implementar su plano (pueden principiar instruyendo al equipo de operación en cualquier momento durante el período de planeación).

REGLAS GENERALES.-

1. Debe mantener sus piezas frente a usted en todo momento.
2. No pueden tocar o intercambiar piezas con otros miembros de su equipo durante la fase de planeación o instrucción.
3. No deben mostrar la clave (Figura "B") en ningún momento al equipo de operación.

FIGURA "A"

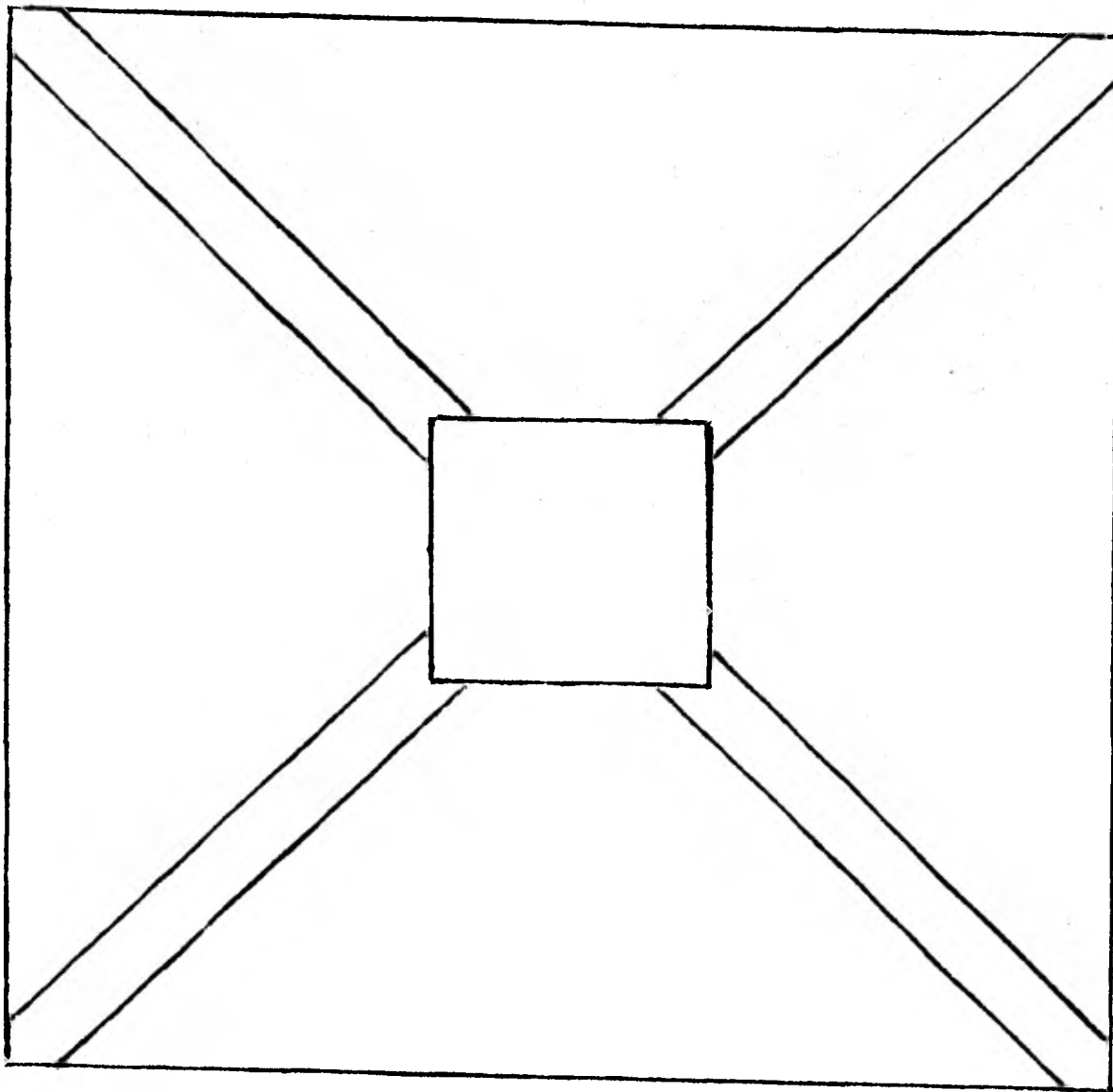
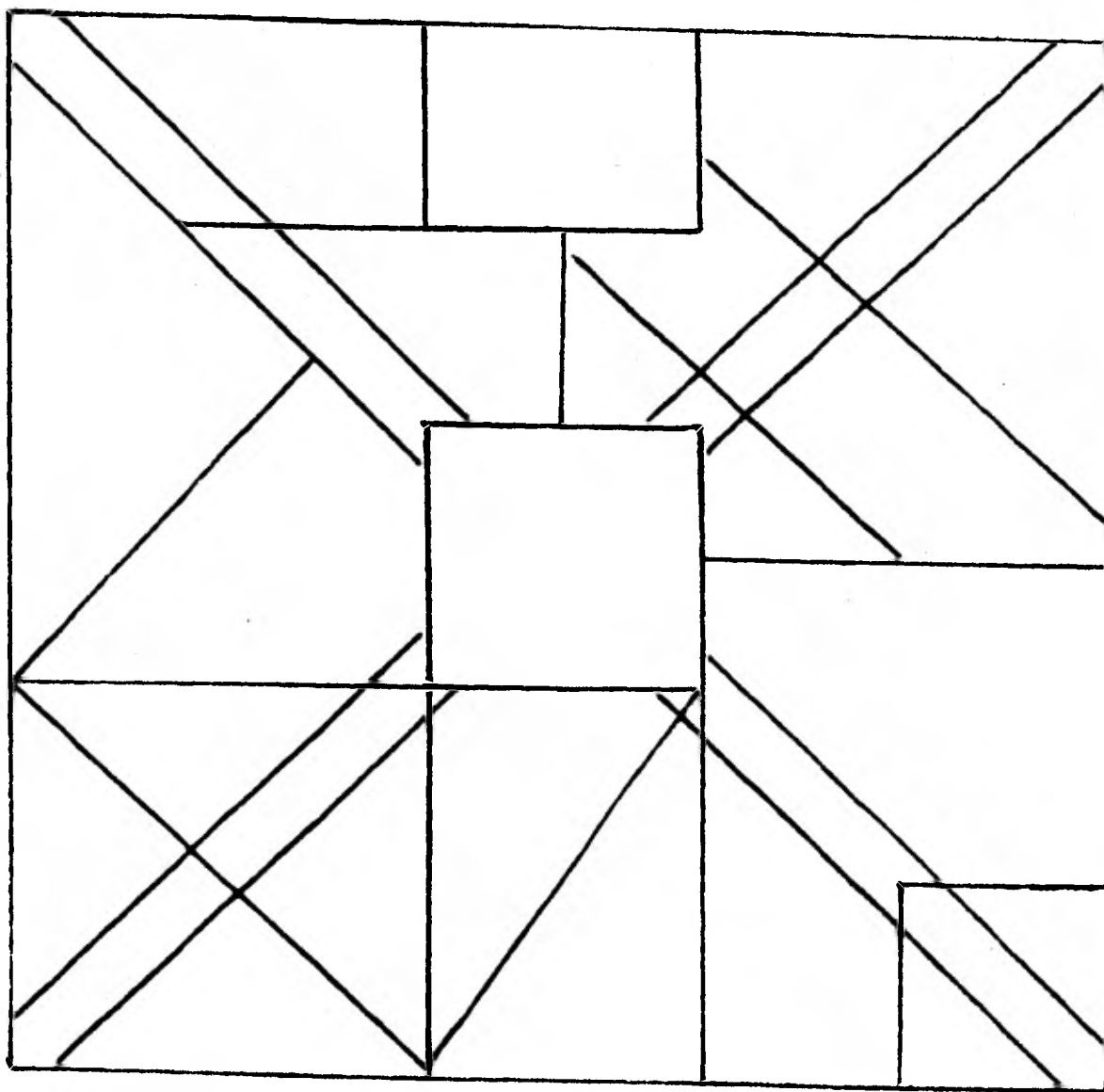


FIGURA "B"



DILIGENCIAS

OBJETIVO

- a) Observar la capacidad de planeación y organización de material inestructurado.
- b) Analizar el sentido común, la lógica y juicio práctico de los participantes en la toma de decisiones.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 25 personas

TIEMPO REQUERIDO

30 minutos

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio, iluminado y con mesas para que el grupo trabaje con eficiencia.

MATERIAL

- Hoja de instrucciones para cada participante
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- Se reparte la hoja de instrucciones que deberá contestarse individualmente. Finalizando el ejercicio, se inicia una discusión en grupo.
- Con el objeto de analizar la conducta de liderazgo y resistencia al cambio se pueden plantear las preguntas siguientes:
 - ¿Qué diferencias tienen entre su primera solución y la de grupo?
 - ¿Qué tantas veces cambió de parecer?
 - ¿Quién influyó más en las decisiones?

La solución correcta para el ejercicio es la siguiente:

- | | |
|--------------|--------------|
| 1. Oficina | 6. Panadería |
| 2. Correo | 7. Lechería |
| 3. Zapatería | 8. Café |
| 4. Sastrería | 9. Taller |
| 5. Librería | 10. Estación |

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.125

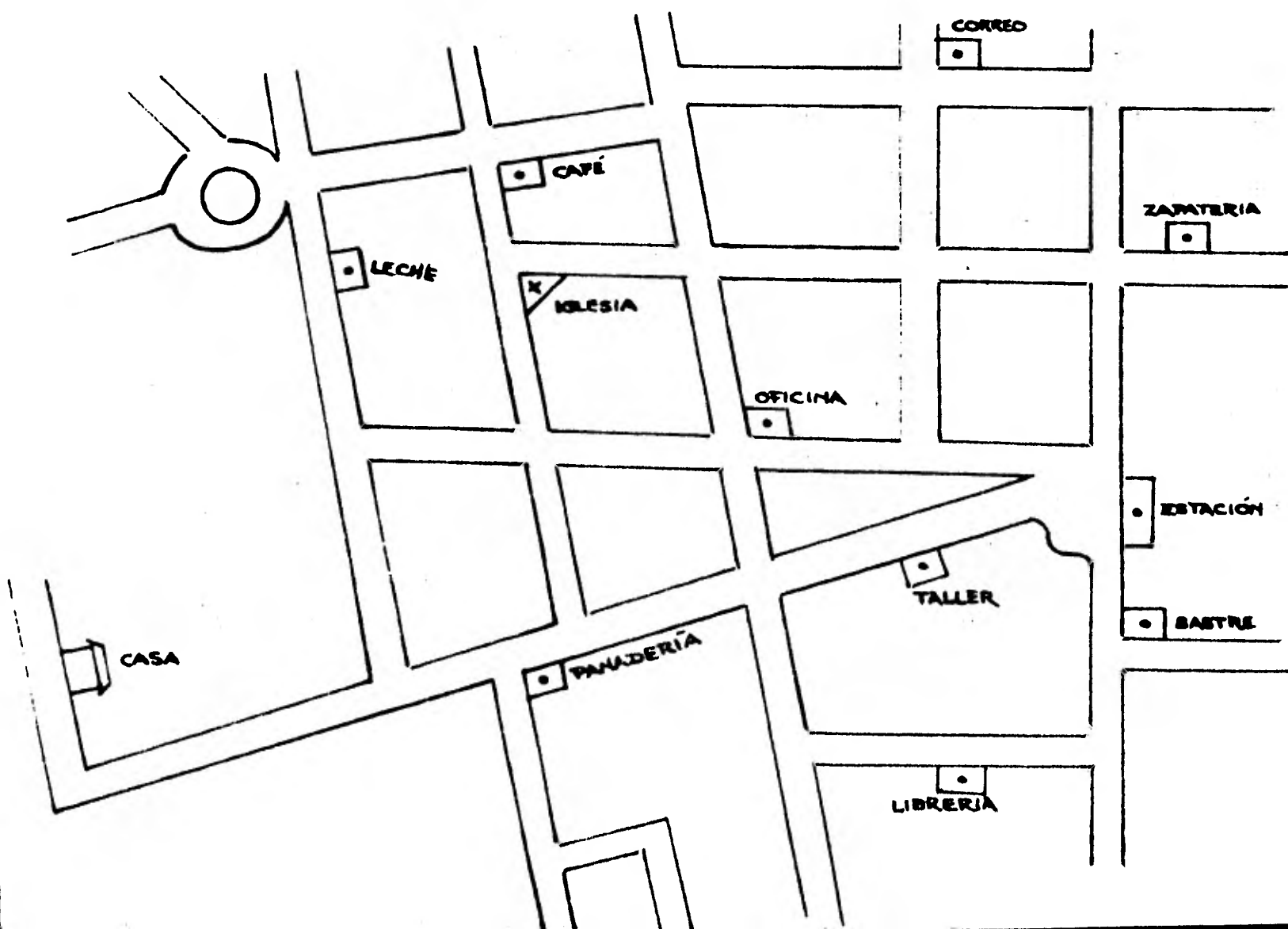
MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.447

Usted debe salir de su casa a las 09:15 hrs. hacer una serie de diligencias y estar de regreso a las 13:00 hrs.

Para recorrer el camino de su casa a la estación, se tarda 30 min. La oficina donde debe pagar los impuestos cierra a las 10:00 hrs. Los comercios y el correo cierran a las 12:00 y la panadería abre después de las 11:00 hrs.

El recorrido debe hacerse a pie. Las diligencias que debe hacer son las siguientes:

- 1) Llevar unos zapatos al zapatero
- 2) Recoger una máquina de escribir del taller
- 3) Llevar un saco al sastre
- 4) Mandar un paquete de 10 kgs. por correo
- 5) Pagar los impuestos en la oficina
- 6) Comprar \$2.00 de pan
- 7) Comprar medio kilo de café
- 8) Comprar un libro
- 9) Esperar a unos amigos que llegan en el tren de las 12.30
- 10) Comprar 1/4 kg. de mantequilla en la lechería



(Cont. Diligencias)

RESPUESTAS:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____
- 6) _____
- 7) _____
- 8) _____
- 9) _____
- 10) _____

El plano anterior le indica la ubicación de los lugares donde tiene que hacer las diligencias. En las líneas numeradas escribirá al lado del número 1, el lugar a dónde le conviene ir primero; el número 2, el segundo lugar al cuál llegará, y así sucesivamente, hasta terminar todas las diligencias, teniendo cuidado y planeando bien su recorrido, para que a las 13:00 hrs. esté de regreso en su casa.

LOS ENIGMAS

OBJETIVO

- a) Detectar las actitudes de las personas en el curso de una negociación colectiva.
- b) Ejercitar la capacidad de negociación.

NUMERO DE PARTICIPANTES

El grupo total se dividirá en 4 sub-grupos entre 4 y 6 personas cada uno.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 90 minutos si se resuelven los 4 enigmas. El análisis posterior al juego requiere 30 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio con lugares separados para cada sub-grupo.

MATERIAL

- 23 Tarjetas individuales conteniendo información de los 4 enigmas, (ver Anexo 1).
- Guía para los observadores (ver Anexo 2).

PROCEDIMIENTO

- Se forman los sub-grupos al azar y se les asigna un lugar de reunión. Algunas personas podrían actuar de observadores.
- Se revuelven y reparten todas las tarjetas entre los participantes de los sub-grupos sin importar si a algunas personas les tocan más.
- Se dan a los participantes las siguientes instrucciones: "Hay 4 enigmas a resolver, por lo que deben negociar con los otros equipos para obtener la información que ustedes necesitan. Ninguna persona puede hacer más de 3 negociaciones."

- Se inicia el juego. A partir de este momento, el instructor intervendrá constantemente diciendo: "El ejercicio termina cuando los 4 enigmas queden resueltos".
- Se concederán para el ejercicio 60 minutos, al cabo de los cuales se comentarán brevemente los puntos mencionados en la guía para el observador.
- Se conducirá una discusión general del grupo.

BIBLIOGRAFIA

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)

LOS ENIGMAS

ANEXO 1

A-85

DOS OBREROS ESTABAN REPARANDO UN TECHO.

D-106

LOS OBREROS SE VIERON UNO AL OTRO. CAMINARON UN POCO POR EL CUARTO, ESTIRARON LOS BRAZOS Y SE PERCATARON DE QUE NO HABIAN SUFRIDO LESIONES.

D-92

SE CAYERON POR EL TIRO DE LA CHIMENEA Y ATERRIZARON EN EL PISO DE ABAJO, JUSTO EN DONDE SE ENCIENDE EL FUEGO.

D-113

SIN DECIR UNA PALABRA NI DISCUTIR SU CAIDA, AMBOS OBREROS VOLVIERON A SU TRABAJO.

C-99

LOS DOS OBREROS RESULTARON ILESOS.

C-120

SUCEDIO QUE LA CARA DE UN OBRERO ESTABA TOTALMENTE LLENA DE TIZNE QUE SE EMBARRO AL CAER POR EL TIRO DE LA CHIMENEA.

LOS ENIGMAS

D-127

LA CARA DEL OTRO OBRERO, SIN EMBARGO ESTABA TOTALMENTE LIMPIA.

A-148

CUANDO PEDRO FUE A COMPRARLE UN BARRIL DE SIDRA AL GRANJERO, ESTE LE DIJO QUE SOLO TENIA "COMO UN MEDIO BARRIL" DE SIDRA.

A-134

NO OBSTANTE, EL HOMBRE CUYA CARA ESTABA LIMPIA SE FUE A LAVAR LA CARA: EL HOMBRE CUYA CARA ESTABA SUCIA SE PUSO A TRABAJAR SIN LAVARSE LA CARA

B-155

PEDRO VIO EL CONTENIDO DEL BARRIL Y PENSO QUE ERA MENOS DE LA MITAD, MIENTRAS QUE EL GRANJERO PENSO QUE ERA MAS DE LA MITAD.

B-141

¿PUEDE USTED EXPLICAR LOGICAMENTE POR QUE ACTUARON ASI?

C-162

ELLOS, PEDRO Y EL GRANJERO, SE PUSIERON RAPIDAMENTE DE ACUERDO RESPECTO AL CONTENIDO DEL BARRIL. PARA ELLO NO TUVIERON QUE USAR UNA MEDIDA DE NINGUNA CLASE, NI TUVIERON QUE METER COSA ALGUNA AL BARRIL.

LA BOLSA DE VALORES

HOJA DE ANOTACION.-

VUELTA	Decisión "A"	Decisión "1"	Resultado "A"	Acumulado "A"	Resultado "1"	Acumulado "1"
1						
2						
3						
4						
5						
6*						
7						
8						
9						
10**						

En esta hoja de anotación es posible seguir el resultado de cada decisión, tanto la propia como la del otro grupo; es asimismo posible llevar el resultado acumulado tras de cada decisión. Esta información puede servir de guía para la siguiente decisión a tomar.

* De la sexta a la novena decisión, el resultado se multiplicará por dos para efecto de la anotación de la decisión y de lo acumulado.

** En la décima vuelta el resultado se multiplica por diez tanto para la decisión en sí como para el acumulado y final.

DECISION DE COLOR

OBJETIVO

- a) Facilitar la comprensión de los beneficios de un liderazgo en una situación de múltiples posibilidades y toma de decisiones.
- b) Analizar los papeles que asumen los participantes ante este estilo de liderazgo y frente a la decisión.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 24 personas. Tres grupos parciales de 8 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Una hora y media: Fase I = 15 min.; Fase II = 15 min.; Fase III = 30 min.; Análisis y evaluación 30 min.

LUGAR DE TRABAJO

Local amplio que permita la discusión de tres grupos sin interferencia.

MATERIAL

- Los sobres con instrucciones (uno grande con 8 pequeños)
- Hoja de instrucciones
- Lápices
- Pizarra o rotafolio.

PROCEDIMIENTO

- Se solicita que se formen grupos de 8 personas que participarán en el ejercicio.
- Se entrega un sobre grande con las "instrucciones iniciales" del ejercicio y 8 sobres pequeños con las instrucciones para cada uno de los miembros.
- Se solicita que cada uno de los miembros elija un número y tome el sobre y sus instrucciones que deben encontrarse previamente numerados.

- Durante 10 minutos se solicita que nombren un moderador del grupo.
- Se le entregan las instrucciones al moderador de los grupos.
- Se permite el desarrollo del ejercicio.
- Se obtienen conclusiones y un resumen de lo aprendido.

INSTRUCCIONES INICIALES DEL EJERCICIO

Dentro de este sobre encontrará 8 sobres debidamente numerados que se entregarán a cada uno de los participantes. Cada uno de los miembros deberá elegir un sobre y seguir instrucciones individuales contenidas en él.

El objetivo del grupo es seleccionar un color. La forma en que se comportará el grupo queda en absoluta libertad. Después de nombrar un presidente moderador, dispondrán de 30 minutos para la elección.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H. México, 1980.
p. 444

PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1973, p.56-I

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)

MARINS, J., TREVISAN, T.M., JENSEN, D., Dinámicas: Comunión y Liberación, Ed. Sesatón, p.753

INSTRUCCIONES PARA EL MODERADOR

Usted como presidente del grupo debe establecer los procedimientos de trabajo para conducir la reunión.. Al término de la elección deberá usted dialogar con sus compañeros sobre los siguientes aspectos:

¿Cuáles fueron las conductas de los miembros durante la discusión?

¿Qué conductas fueron positivas y permitieron una mayor integración en el grupo y una mejor toma de decisiones?

¿Cómo se organizó el grupo y cómo se repartieron los papeles?

¿Para qué sirvieron los roles asignados?

¿Cómo se eligió al moderador?

¿Qué aplicación práctica en el trabajo puede tener el diálogo realizado?

INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 1

- a) Mientras toma parte en la discusión de un modo natural en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Relájese usted mismo y trate de crear un clima de confianza, una atmósfera agradable y procure que la moral del grupo esté siempre a un nivel elevado.

- b) Personalmente, a usted le gusta sobre todo el color naranja; sabe que nadie piensa en dicho color y usted desea introducir una nueva idea que les divierta a todos.
-

Miembro No. 2

- a) Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Buscar informaciones, reformular el pensamiento de los demás, o explicitarlo mediante ejemplos, y asegurarse de que todo el mundo lo ha comprendido.

- b) Personalmente, a usted le gusta el azul, que le trae a la memoria recuerdos muy bellos y agradables.
-

Miembro No. 3

- a) Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Comprobar las ideas que se expresan, hacer de "abogado del diablo" intervenir en los períodos de confusión o de desorden para restablecer la calma.

- b) Personalmente, a usted le encanta el rojo, y ningún otro color le resulta verdaderamente aceptable.
-

Miembro No. 4

- a) Aunque toma parte en la discusión de un modo natural, usted no tiene que desempeñar ningún rol en especial en el grupo, ni ningún gusto particular que defender con respecto a los colores.
 - b) En cambio, usted sabe que las instrucciones señalan que el grupo debe elegir un moderador. Actúe de manera que el grupo le elija a usted como moderador.
-

Miembro No. 5

- a) Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, usted puede en el momento oportuno desempeñar el siguiente rol:

Procurar que el grupo se sienta realmente motivado por este ejercicio. Invitar a los demás participantes a tomar la palabra lanzando un cabo a los que menos hablan. Un poco de conflicto debe permitir, ciertamente, el alumbramiento de nuevas ideas.
 - b) A usted le gustan todos los colores, y fácilmente puede ponerse de acuerdo sobre cualquier color, exceptuando al rojo. Este color le encoleriza.
-

Miembro No. 6

- a) Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Ayudar al grupo a definir sus objetivos y los conceptos importantes, supervisar el procedimiento seguido, si es que el grupo ha elegido alguno o proponer uno si todavía no ha escogido ninguno. Ayudar rápidamente a un consenso de grupo a una franca mayoría. Efectuar observaciones sobre la marcha del grupo y el proceso de toma de decisiones.
 - b) Personalmente, a usted le gusta de un modo particular el verde.
-

Miembro No. 7

- a) Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Animar la discusión, captar el punto de vista de los demás y ponerlo de relieve, ser receptivo. Establecer relaciones entre las intervenciones, y velar porque el uso de la palabra esté bien distribuido en el grupo. Resumir y concertar durante la discusión. Alentar la participación activa.

(Miembro No. 7 ...)

- b) Usted no tiene ninguna preferencia en especial por uno u otro color, salvo en el caso del azul, que no le gusta.
- c) Exactamente veinte (20) minutos después del comienzo de la discusión, a usted le corresponde terminar las discusiones, sea cual fuere la decisión tomada por el grupo - o aunque éste no haya tomado ninguna.

Miembro No. 8

- a) Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Observar las conductas de los participantes y el proceso del grupo. Ser capaz de analizar las actitudes y conductas de cada uno de los miembros del grupo para estar en condiciones de proporcionarles feed-back.
 - b) Usted permanece más bien imparcial en la elección del color y en el proceso de toma de decisiones del grupo, con la salvedad de que a usted el verde no le gusta realmente.
-

EL DILEMA DEL CAMION NUEVO

Esta técnica se conoce también bajo el nombre de LOS CAMIONEROS; EL CASO DEL CAMION; AGENDAS OCULTAS.

OBJETIVO

Analizar el proceso de decisión en un grupo, sobre todo tomando en cuenta que está de por medio el concepto de "justicia".

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. El grupo total se dividirá en sextetos.

TIEMPO REQUERIDO

90 minutos trabajando con cuatro grupos.

LUGAR DE TRABAJO

Es conveniente tener lugares separados para cada uno de los sextetos. Si esto no es posible, los grupos pueden reunirse en un mismo salón, siempre y cuando sea grande y el ruido de las voces no interfiera en el trabajo de los otros grupos.

MATERIAL

- Hoja de instrucciones generales (ver Anexo 1)
- Hoja de instrucciones particulares (ver Anexo 2)
- 2 Rotafolios o pizarrones

PROCEDIMIENTO

- Se forman grupos de seis personas y se les asigna un lugar de reunión. Si sobran algunas personas, podrían actuar de observadores. Si queda algún grupo de cinco personas solamente, se formará un subgrupo pero se supondrá que Jorge está en casa por enfermedad.
- Todos los participantes deben leer las instrucciones generales.

- Cada grupo deberá decidir quién jugará el papel del supervisor, Jaime Sada. Los que resulten electos supervisores en cada grupo deberán recibir sus instrucciones un poco antes que los demás. Estas instrucciones pueden dárseles en grupo (un grupo de los que jugarán el papel de supervisores). En los grupos en donde haya sólo cinco personas, el supervisor leerá el papel que habría sido asignado a Jorge y supondrá que habló con él por teléfono y que así obtuvo esa información. Los que estén jugando el papel de supervisores deberán leer sus instrucciones y estudiar un poco su papel. Cuando hayan terminado de hacerlo, deberán de comunicárselo al instructor.
- Se reparten los papeles a los demás miembros del grupo. La persona sentada a la izquierda de Jaime Sada será Jorge. El que siga de Jorge será Roberto. Los otros tres miembros serán Juan, Carlos y Mario, siguiendo el orden de izquierda a derecha. Es necesario recordar a los participantes que no deben leer las instrucciones de los demás. Tampoco deberán discutir sus instrucciones entre sí.
- Si hay observadores, éstos deberán leer sus instrucciones especiales.
- Es conveniente proveer a los participantes con un gafete o letreiro en el que se escriba el nombre del papel que está jugando; éste deberá pegarse sobre la camisa en un lugar visible. Esto ayudará a los demás miembros a saber que papel está jugando y evitará se le llame por su nombre real.
- El grupo deberá suponer que se encuentra en la oficina del supervisor.
- Cuando todos hayan leído sus instrucciones, el instructor dará la señal para que se inicie el ejercicio.
- Se deberá conceder entre 25 y 30 minutos para el juego de papeles. Los grupos que no hayan terminado transcurridos 28 minutos, se les dará una señal para que concluyan dentro de los dos minutos siguientes.

- Durante el juego de papeles, el instructor deberá preparar en el rotafolio un cuadro en el que reúna la información que le proporcionen los grupos (ver Anexo 3). Anote los nombres de los participantes según su papel en una columna. Para cada grupo se necesita una columna. Una flecha en el lado izquierdo y señalando hacia una persona mostrará al que recibió el camión nuevo. Las flechas a la derecha indicarán quien recibió un camión proveniente de otra persona.
- Deberá proveerse espacio además para registrar otro tipo de arreglos tales como:
 - a)"Reparaciones", para indicar cual camión será reparado.
 - b)"Número de cambios", para indicar el número de individuos que se beneficiaron con el hecho de que un nuevo camión fuera proporcionado al grupo.
 - c)"Supervisores satisfechos", deberá indicar el hecho de si un supervisor quedó satisfecho o no con el arreglo.
 - d) Una cuarta línea puede ser titulada "Choferes insatisfechos", en donde se anotarán las iniciales de los choferes insatisfechos con el arreglo.

RECOLECCION DE INFORMACION

- El supervisor de cada grupo deberá reportar: a) la decisión del grupo, indicando el nombre de la persona que recibió el camión nuevo, que se hará con su camión usado, etc.; b) cual camión será reparado, si es que alguno lo va a ser: y c) si está o no satisfecho con la decisión.
- El instructor usará esa información para llenar la gráfica preparada con anterioridad.
- Los grupos deberán criticar a su supervisor si es que lo creen conveniente; los que estén insatisfechos deberán dar el motivo de su insatisfacción. Esta información también se vaciará en la tabla, poniendo la inicial de los choferes insatisfechos en la línea correspondiente.

- Los observadores, si los hubo, deberán comentar brevemente su reporte sobre el proceso de discusión que observó, enfatizando los siguientes puntos: a) cómo presentó el problema el supervisor; b) cómo respondió el grupo en la discusión; y c) algún detalle interesante que haya ayudado al proceso del grupo.
- Repita el proceso hasta que todos los grupos hayan terminado. No utilice más de 15 minutos en cada grupo.

ANALISIS

Se puede conducir una discusión general del grupo en la que se consideren los siguientes puntos:

- ¿En qué forma son similares o distintas las soluciones de los grupos?
- ¿Cuál de las soluciones parece ser la mejor? ¿Cuál es el porcentaje de choferes insatisfechos (combinando todos los grupos)?
- ¿Podría el supervisor haber hecho una decisión justa en este problema? ¿A cuántos miembros del grupo pudo haber complacido?
- ¿Qué tipo de valores entran en una discusión de lo que es "justo"? (Conviene anotar lo que aporten los miembros de los grupos).
- ¿Es posible para una empresa el redactar una regla en la que se decida la manera "justa" de asignar los camiones nuevos?

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.138
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.467
- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1976, p.94
- VELA, Jesús Andrés, Técnicas y Práctica de las Relaciones Humanas, Indo-American Press Service, Bogotá, 1980, p.198

BIBLIOGRAFIA (Cont.)

Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores
Profesionales, S.C. (BIP), Pachuca 78-2° piso, México, D. F.
Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional
ARMO, 1968.

INSTRUCCIONES GENERALES

Todos ustedes trabajan para la compañía de teléfonos y uno de ustedes será el capataz, mientras que los demás serán los técnicos en reparaciones. El trabajo de un técnico en reparaciones es reparar los teléfonos que están descompuestos y eso requiere de conocimientos y habilidades características, así como de fuerza física. Los técnicos deben subir postes de teléfonos, trabajar con herramientas pequeñas y atender a los clientes. El capataz de un grupo suele ser un ex-técnico en reparaciones y en este caso resulta ser cierto. El capataz tiene su oficina en el taller, pero pasa la gran parte de su tiempo haciendo los recorridos y visitando los lugares donde trabajan sus hombres. Cada técnico trabaja sólo y ordinariamente realiza varios trabajos al día. El capataz proporciona la ayuda e instrucciones que se necesiten.

Los técnicos se dirigen a las diferentes localidades de la ciudad para hacer las reparaciones. Cada uno de ellos maneja un pequeño camión y se enorgullece de conservarlo como nuevo. Los técnicos se sienten dueños de sus camiones y les agrada mantenerlos en buenas condiciones. Naturalmente, a los hombres también les gusta tener nuevas unidades, porque un camión nuevo los hace sentirse orgullosos de él.

He aquí algunos datos acerca de los camiones y de los hombres que forman la cuadrilla de obreros que dirige Jaime Sada, Supervisor de Reparaciones:

Jorge	17 años con la Compañía, tiene un camión	Ford	1977
Roberto	11 años con la Compañía, tiene un camión	Dodge	1974
Juan	10 años " " " " " "	Ford	1975
Carlos	5 años " " " " " "	Ford	1976
Mario	3 años " " " " " "	Chevrolet	1974

La mayoría de los hombres manejan en el primer cuadro de la ciudad, pero Juan y Carlos realizan los trabajos en las áreas más alejadas.

Al desempeñar un papel, acepte los hechos como se le den, así como también la actitud que deberá tomarse al desempeñar ese determinado papel. A partir de este punto permita que sus sentimientos se desarrollen de acuerdo con las acciones que ocurran en el transcurso del juego. Cuando surjan hechos o acciones que no se hayan descrito en los papeles a desempeñarse, entonces invente cosas que pudiesen suceder en la vida real.

JORGE

Usted cree que el camión Chevrolet esté disponible, usted cree que a obtener porque tiene más años de servicio (17 años) y le gusta el camión que tiene en la actualidad. Su carro propio es Chevrolet y usted prefiere un camión Chevrolet como el que manejaba antes de obtener el Ford. De esto hace ya 2 años.

PAPEL QUE DESEMPEÑA ROBERTO

Usted cree que merece un camión nuevo y que ciertamente este es su turno. El camión que posee ahora es viejo y como el hombre que tiene más años de servicio posee un camión más o menos nuevo, entonces usted deberá obtener el próximo camión nuevo que se reciba. Usted ha tenido un excelente cuidado de su camión Dodge y lo ha conservado como nuevo. Una persona merece ser recompensada si trata un camión de la compañía como si fuese propio.

PAPEL QUE DESEMPEÑA JUAN

Usted tiene que manejar distancias más grandes que todos los demás empleados porque su trabajo es en las colonias más retiradas de la ciudad. Posee un camión más o menos viejo (tiene con él ya cuatro años) y cree que usted debería obtener el nuevo camión debido a las grandes distancias que tiene que recorrer.

PAPEL QUE DESEMPEÑA CARLOS

El volante de su camión es muy duro de mover y la puerta no cierra bien. Desde cuando Mario le pegó al dar reversa, nunca ha sido reparada para que cierre bien. Jamás se siente tranquilo cuando va a alguna velocidad por temor de que se abra. Ciertamente, cree que necesita una buena camioneta pues los recorridos son largos. Por otra parte, tiene problemas de frenos y necesita buenas bandas para ir más tranquilo y seguro. Además las llantas lisas aumentan el peligro. Todo esto se agrava por los recorridos que tiene que hacer en la periferia de la ciudad. La apariencia exterior no le interesa.

PAPEL QUE DESEMPEÑA JORGE

Cuando el nuevo camión Chevrolet esté disponible, usted cree que lo debería obtener porque tiene más años de servicio (17 años) y no le gusta el camión que tiene en la actualidad. Su carro propio es Chevrolet y usted prefiere un camión Chevrolet como el que manejaba antes de obtener el Ford. De esto hace ya 2 años.

PAPEL QUE DESEMPEÑA ROBERTO

Usted cree que merece un camión nuevo y que ciertamente este es su turno. El camión que posee ahora es viejo y como el hombre que tiene más años de servicio posee un camión más o menos nuevo, entonces usted deberá obtener el próximo camión nuevo que se reciba. Usted ha tenido un excelente cuidado de su camión Dodge y lo ha conservado como nuevo. Una persona merece ser recompensada si trata un camión de la compañía como si fuese propio.

PAPEL QUE DESEMPEÑA JUAN

Usted tiene que manejar distancias más grandes que todos los demás empleados porque su trabajo es en las colonias más retiradas de la ciudad. Posee un camión más o menos viejo (tiene con él ya cuatro años) y cree que usted debería obtener el nuevo camión debido a las grandes distancias que tiene que recorrer.

PAPEL QUE DESEMPEÑA CARLOS

El volante de su camión es muy duro de mover y la puerta no cierra bien. Desde cuando Mario le pegó al dar reversa, nunca ha sido reparada para que cierre bien. Jamás se siente tranquilo cuando va a alguna velocidad por temor de que se abra. Ciertamente, cree que necesita una buena camioneta pues los recorridos son largos. Por otra parte, tiene problemas de frenos y necesita buenas bandas para ir más tranquilo y seguro. Además las llantas lisas aumentan el peligro. Todo esto se agrava por los recorridos que tiene que hacer en la periferia de la ciudad. La apariencia exterior no le interesa.

PAPEL QUE DESEMPEÑA JORGE

Cuando el nuevo camión Chevrolet esté disponible, usted cree que lo debería obtener porque tiene más años de servicio (17 años) y no le gusta el camión que tiene en la actualidad. Su carro propio es Chevrolet y usted prefiere un camión Chevrolet como el que manejaba antes de obtener el Ford. De esto hace ya 2 años.

PAPEL QUE DESEMPEÑA ROBERTO

Usted cree que merece un camión nuevo y que ciertamente este es su turno. El camión que posee ahora es viejo y como el hombre que tiene más años de servicio posee un camión más o menos nuevo, entonces usted deberá obtener el próximo camión nuevo que se reciba. Usted ha tenido un excelente cuidado de su camión Dodge y lo ha conservado como nuevo. Una persona merece ser recompensada si trata un camión de la compañía como si fuese propio.

PAPEL QUE DESEMPEÑA JUAN

Usted tiene que manejar distancias más grandes que todos los demás empleados porque su trabajo es en las colonias más retiradas de la ciudad. Posee un camión más o menos viejo (tiene con él ya cuatro años) y cree que usted debería obtener el nuevo camión debido a las grandes distancias que tiene que recorrer.

PAPEL QUE DESEMPEÑA CARLOS

El volante de su camión es muy duro de mover y la puerta no cierra bien. Desde cuando Mario le pegó al dar reversa, nunca ha sido reparada para que cierre bien. Jamás se siente tranquilo cuando va a alguna velocidad por temor de que se abra. Ciertamente, cree que necesita una buena camioneta pues los recorridos son largos. Por otra parte, tiene problemas de frenos y necesita buenas bandas para ir más tranquilo y seguro. Además las llantas lisas aumentan el peligro. Todo esto se agrava por los recorridos que tiene que hacer en la periferia de la ciudad. La apariencia exterior no le interesa.

EL DILEMA DEL CAMION NUEVO

PAPEL QUE DESEMPEÑA MARIO

Usted tiene el peor camión del grupo. Tiene un camión con cuatro años de uso y, antes de que usted lo recibiera, ya había sido chocado. Nunca ha estado en buenas condiciones y usted ya lo ha aguantado por tres años. Ya es tiempo de que reciba un buen camión para su trabajo y lo más justo es que el camión nuevo le sea asignado a usted. Usted tiene un buen record. El único accidente que ha tenido fue cuando golpeó la puerta del camión de Carlos y eso fue porque él abrió la puerta de su camión al ir usted saliendo del garaje en reversa. Espera que el camión nuevo sea un Ford que es el de su preferencia.

PAPEL QUE DESEMPEÑA JAIME SADA, CAPATAZ

Usted es el capataz de una cuadrilla de técnicos en reparaciones; cada uno de ellos maneja un pequeño camión de servicio al ir y regresar de sus diferentes trabajos. De vez en cuando, recibe un camión nuevo para reemplazarlo por uno de los viejos y tiene el problema de decidir a cual de sus hombres le deberá dar el camión nuevo. A menudo hay fuertes discusiones porque cada uno de sus hombres cree que tiene derecho a recibir el camión nuevo, así que usted ha tenido un tiempo arduo tratando de ser justo. Como de costumbre, suele suceder que usted es criticado por los que no han sido beneficiados con el cambio. Ahora, tiene que enfrentarse a la misma situación de nuevo porque un camión nuevo se le acaba de entregar para que lo distribuya. El camión nuevo es un Chevrolet.

Para solucionar este problema, ha optado por dejar la decisión en manos de sus propios hombres. Usted les dirá lo del camión nuevo y les planteará el problema, sin dejar ver cual es su opinión personal en ningún momento, para que decidan lo que ellos consideren más acertado.

LOS ENIGMAS

A-169

¿COMO LO HICIERON?

A-190

EL ELEVADOR ESTABA EN BUENAS CONDICIONES DE OPERACION, Y NO HABIA NINGUN OBSTACULO QUE LE IMPIDIERA LLEGAR HASTA EL DOCEAVO PISO.

B-176

UN HOMBRE VIVIA EN EL DOCEAVO PISO DE UN EDIFICIO DE DEPARTAMENTOS.

D-197

¿POR QUE TENIA QUE SUBIR CAMINANDO ESTA PERSONA LOS ULTIMOS CUATRO PISOS POR LAS ESCALERAS?

C-183

TODOS LOS DIAS, AL REGRESAR A CASA DE SU TRABAJO, TOMABA EL ELEVADOR HASTA EL PISO OCTAVO. LUEGO SALIA DEL ELEVADOR Y SUBIA POR LAS ESCALERAS HASTA LLEGAR AL DOCEAVO PISO.

LOS ENIGMAS

D-43

TRES MISIONEROS Y TRES CANIBALES LLEGAN A UN RIO Y DESEAN CRUZAR. NO SABEN NADAR, PERO HAY UN BOTE DE REMOS.

D-64

LOS VIAJES EN EL BOTE DE REMOS DEBEN PROGRAMARSE EN FORMA TAL QUE LOS CANIBALES NUNCA SEAN MAS QUE LOS MISIONEROS.

C-50

EL BOTE DE REMOS SOLO TIENE LUGAR PARA DOS PASAJEROS.

A-71

EN OTRAS PALABRAS, UN MISIONERO NUNCA DEBE ESTAR EN COMPAÑIA DE DOS CANIBALES, O DOS MISIONEROS CON TRES CANIBALES.

A-57

TODOS LOS MISIONEROS SABEN Y PUEDEN REMAR, PERO DE LOS CANIBALES SOLAMENTE UNO HA SIDO ENTRENADO PARA REMAR.

B-78

TODOS PUDIERON CRUZAR, PERO ¿COMO LO HICIERON?

GUIA PARA LOS OBSERVADORES

1.- Confianza de cada sub-grupo

- Grado de confianza al principio y al final del juego.
- Si decreció la confianza, ¿a qué se debió?
- Los negociadores al regresar ¿difundían confianza o desconfianza?
- Hubo esfuerzos particulares para confiar en los otros subgrupos?

2.- Comportamiento dentro de cada sub-grupo.

- Trate de identificar los papeles que jugaron los integrantes de cada país:
- Líder y moderadores
- Estrategias
- Calculadores
- Relaciones públicas y espías.

3.- Negociaciones

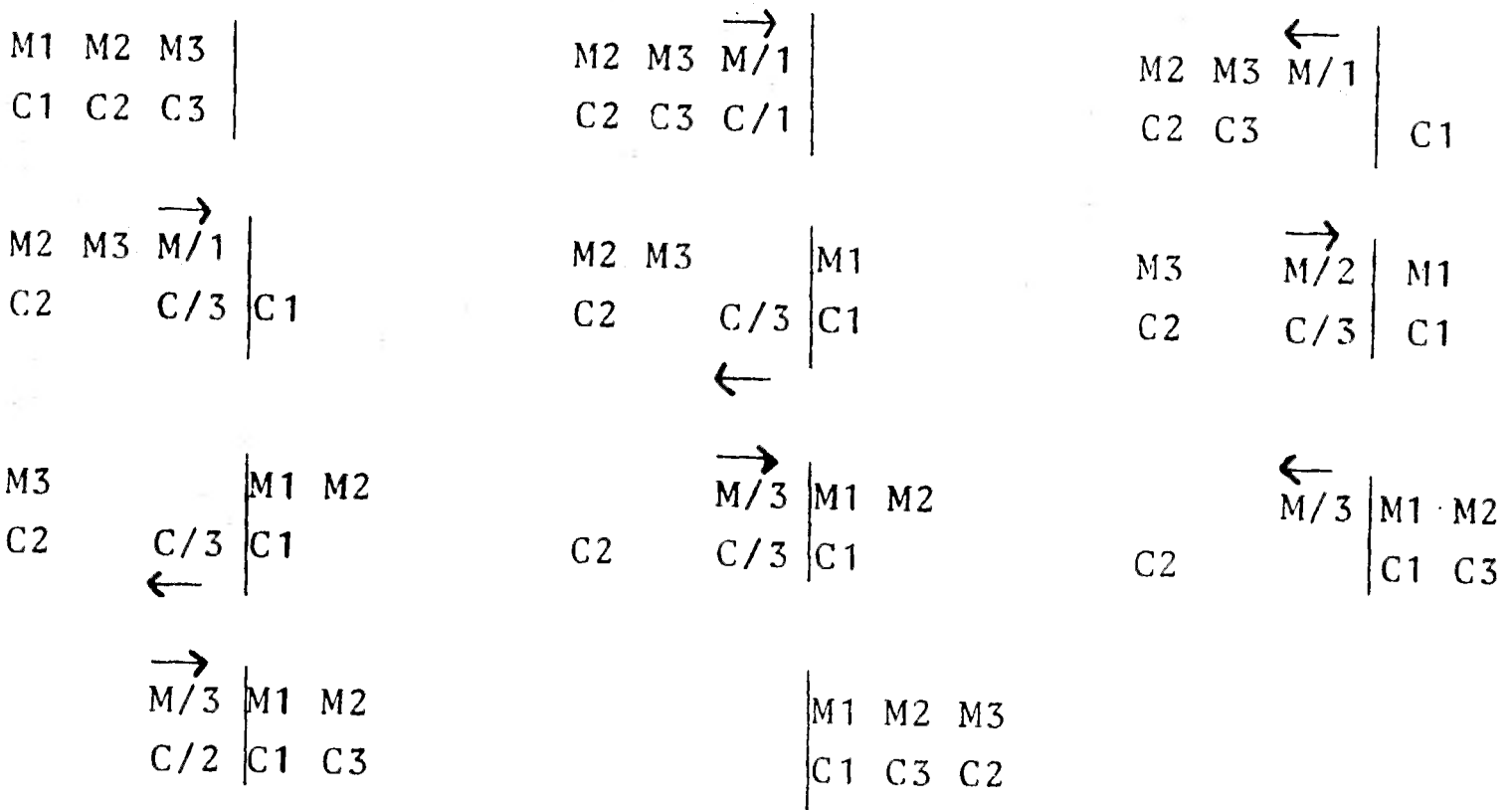
- Actitudes iniciales entre los sub-grupos.
- Sinceridad en las negociaciones.
- Reacciones ante falsedades o traiciones
- El negociador trata de obtener cooperación o impone sus opiniones?
- ¿Se logró el objetivo del ejercicio?

RESPUESTAS A LOS ENIGMAS

OBREROS - Al verse uno al otro a la cara, pensaron que ellos la tenían como su compañero.

ELEVADOR - Por su baja estatura, sólo alcanzaba a tocar hasta el octavo piso.

CANIBALES / MISIONEROS -



OBJETIVO

- a) Enfrentar a grupos poco integrados con la problemática de trabajar en equipo sin previo entrenamiento.
- b) Poner a prueba en los grupos, las habilidades de planeación y organización del trabajo.
- c) Analizar la involucración, motivación generados entre los diversos participantes.
- d) Estudiar los efectos intragrupo, en ganadores y perdedores, después de una situación competitiva.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado, formando subgrupos de 6 ó 7 miembros y cuantos grupos sea capaz de controlar

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 80 minutos para el ejercicio y 30 minutos para el análisis. (Es importante dar tiempo limitado).

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio con mesas, lo bastante separadas.

MATERIAL

- Forma instructivo del participante
- Un almacén para la venta a las Compañías Constructoras del siguiente material: (2 por grupo)
 - piezas de madera de balsa
 - platos de cartón
 - ligas gruesas
 - cinta adhesiva transparente
 - Hilo y/o alambre
 - Cuchillas para cortar
 - hojas de rotafolio
 - cubos de madera o piezas irregulares de madera
 - Tijeras y/o guillotinas
 - Resistol
 - Papel lustre / bond

- Guía de Análisis. (Puede usted diseñar alguna de acuerdo a los objetivos que persiga en este ejercicio.)

PROCEDIMIENTO

- Reparta el instructivo. Espere a que sea leído y resuelva dudas de los participantes.
- Pase a la formación de las Compañías Constructoras. Comienza el período de planeación de 45 minutos. Al terminar destine 10 minutos para la exposición breve de los planes de las Cías.
- A continuación cuente 25 minutos para la fase de construcción.
- Con la ayuda de jueces externos al ejercicio, destine unos minutos a determinar los costos y las utilidades de las Cías. competidoras.
- Publique los resultados e inicie el análisis.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores,S.A., México, 1980, p.87
- MORA Carrillo, Enrique Lic. Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.514
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP), Pachuca 78-2º piso, México, D.F.
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

INSTRUCTIVO DEL PARTICIPANTE

Cada grupo representa una compañía que compite a fin de obtener un contrato para construir una torre de radiodifusión.

Fase de Planeación

Las compañías dispondrán de 45 minutos para esta fase. Se espera que durante este tiempo se logre lo siguiente:

- a) Organizar el grupo en la forma que les parezca más eficiente.
- b) Examinar las tablas que se adjuntan a fin de que se seleccione la combinación que rinda la máxima utilidad. Las tablas que se anexan son:
 - 1.) Tabla relativa al costo de materiales.
 - 2.) Tabla relativa al tiempo de construcción
 - 3.) Tabla relativa a la altura de la torre

Del examen cuidadoso de esta información usted verá que la máxima utilidad que se puede alcanzar es de \$650,000.00 y que la pérdida máxima puede llegar a \$335,000.00.

La altura de la torre y el tiempo de construcción serán función del tipo y cantidad de materiales utilizados. Por lo tanto, a fin de maximizar las utilidades, las compañías deberán hacer las consideraciones apropiadas para balancear los tres factores: material, tiempo de construcción, altura de la torre, y así obtener la combinación que les pueda dar el triunfo.

- c) Preparar en detalle los planes de construcción. El diseño de la torre puede ser de cualquier tipo. No se entrará en discusión de razonamientos de carácter técnico. El único requisito que se pide es que la torre se sostenga lo suficiente como para ser medida.
- d) Presentar por escrito al final de la etapa de planeación un breve reporte que contenga lo siguiente:
 1. El tipo de organización escogido para el desarrollo del trabajo.
 2. La meta fijada para la obtención de utilidades. Esta meta deberá estar expresada en pesos y deberá contener un desglose de las metas individuales según elementos (material, tiempo, altura).

Fase de Construcción

Esta etapa durará 25 minutos como máximo (vea la tabla para explicaciones adicionales. Ambas compañías deberán comenzar esta etapa simultáneamente y procederán a edificar el modelo según sus planes previos.

Una vez terminada la fase de construcción se anotan los resultados en un pizarrón o rotafolio, se hacen los ajustes en relación a los planes originales, se computan las variaciones y se anuncia a la compañía ganadora. El triunfador será el que haya terminado su proyecto obteniendo mayores utilidades.

TORRE No. 3

TABLA No. 1 - MATERIALES

Para la construcción de la torre su compañía dispone de los siguientes materiales. Su costo está señalado. Los objetos que no tienen precio marcado son de uso gratuito. El material sobrante se medirá para determinar el costo del material usado en la construcción.

6	piezas de madera balsa	\$150,000.00	cada pieza
5	hojas de rotafolio	10,000.00	cada una
5	platos de cartón	100.00	cada uno
	popotes	20.00	cada uno
25	cubos de madera	200.00	cada uno
20	ligas gruesas	50.00	cada una
1	guillotina		
2	tijeras		
	cinta adhesiva		
2	tubos de cemento		
1	bola de hilo		
1	bola de alambre		
50	hojas de papel		
2	pliegos de papel lustre		
2	cuchillas para cortar		

COSTO TOTAL

UTILIDAD O PERDIDA

\$200,000.00 a \$299,999.00	\$250,000.00
300,000.00 a 399,999.00	150,000.00
400,000.00 a 450,000.00	- - - - -
450,001.00 a 500,000.00	(50,000.00)
500,001.00 en adelante	(150,000.00)

TORRE No. 3

TABLA No. 2 - TIEMPO DE CONSTRUCCION

<u>TIEMPO UTILIZADO</u>	<u>UTILIDAD O PERDIDA</u>
0 a 10 minutos	\$ 250,000.00
10 a 13 minutos	100,000.00
14 a 16 minutos	- - - - -
17 a 20 minutos	(50,000.00)
21 a 25 minutos	(125,000.00)

TORRE No. 3

TABLA No. 3 - ALTURA DE LA TORRE

<u>ALTURA DE LA TORRE</u>	<u>UTILIDAD O PERDIDA</u>
De 0 a 75 cms	\$ (60,000.00)
De 76 cms a 89 cms	(30,000.00)
De 90 cms a 1.00 mts	- - - - -
De 1.01 a 1.25 mts	50,000.00
De 1.26 a 1.50 mts	100,000.00
De 1.51 a --- ---	150,000.00

TOMA DE DECISIONES

LA BOLSA DE VALORES

OBJETIVO

- a) Dar una oportunidad para analizar el proceso de toma de decisiones a la luz de una estrategia de competencia o colaboración.
- b) Analizar los elementos que influyen en la toma de decisiones dentro del contexto de las relaciones inter e intra-grupales.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Entre 12 y 20. Se subdivide el grupo total en dos grupos menores. Cada subgrupo deberá ser de no más de diez personas ni menos de seis.

TIEMPO REQUERIDO

60 minutos como mínimo

LUGAR DE TRABAJO

Se sugieren cuartos separados para cada subgrupo con el fin de que puedan conferenciar libremente sin perturbar a los otros grupos.

MATERIAL

- Pizarrón o rotafolio
- Plumones
- Suficientes hojas de anotación
- Instrucciones para cada participante

PROCEDIMIENTO

- El grupo general deberá subdividirse; una vez divididos los subgrupos, se les entregan sus hojas de instrucciones y de anotación

y se les pide que las estudien en forma individual en el lugar en donde vaya a trabajar su subgrupo.

- Hecho lo anterior se les pedirá a los grupos que dispongan de cinco minutos para tomar su primera decisión. Esta deberá anotarse en un papel en blanco y entregarse al director del juego (instructor) quien la comunicará al otro grupo.
- El mismo procedimiento se seguirá para la segunda y tercera decisión, reduciéndose el tiempo a tres minutos. En estas tres primeras decisiones no se puede entrar en negociación con el otro grupo.
- Después de la tercera y antes de la cuarta decisión los grupos podrán negociar. Para esto deberán nombrar a un negociador que entrará en pláticas con el representante del otro grupo, a fin de tratar de llegar a un acuerdo que sea de beneficio. Esta negociación se llevará a cabo frente al instructor y tendrá un límite de tres minutos.
- La posibilidad de negociar existe antes de cada vuelta después de la tercera. Se habla de "posibilidad de negociar" porque cualquiera de los grupos podrá rehusarse a ello. Ante esta actitud no hay recurso alguno.
- Hasta la quinta vuelta se trabaja a base del valor nominal. De la sexta a la novena vuelta las acciones valen el doble. En la décima vuelta el valor resultante se multiplicará por diez.
- Finalizado el ejercicio se suma el resultado y se declara a un ganador. Terminada esta fase, se procede a analizar el ejercicio bajo las siguientes consideraciones:
 - 1) ¿Son las decisiones de las primeras tres vueltas indicativas de nuestro comportamiento real?
 - 2) ¿Se habló en algún momento de "competencia" entre los grupos? ¿Por qué se entendió así, si ese fuera el caso?

- 3) ¿Cómo se tomaron las decisiones? ¿Mayoría? ¿Unos pocos las tomaron y las impusieron a los demás?
- 4) ¿Qué sucede con las minorías en caso de toma de decisiones por mayoría? ¿Se sienten comprometidas con la decisión?
- 5) ¿Qué pasó con la negociación? ¿Se llegó a algo? ¿Se respetó el acuerdo? ¿Si o No? ¿Causó ello algún efecto positivo o negativo?

Es posible analizar los sentimientos de los negociadores.

También es posible rehacer las condiciones después de cada decisión y derivar conclusiones interesantes de ello.

Se sigue el análisis hasta que lo permita el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A. México, 1980, p.22
- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1977, p.70
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S. C. (BIP), Pachuca 78-2° piso, México, D.F.
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

LA BOLSA DE VALORES

INSTRUCCIONES. -

Usted forma parte de un grupo que se dedica al juego de bolsa. Se trata en este ejercicio de comprar y vender acciones. El objetivo es ganar la mayor cantidad de dinero (puntos) posible.

Se tomarán diez decisiones de grupo. En cada decisión la alternativa es vender o comprar. El beneficio en puntos (pesos) se anota en la siguiente gráfica:

GRUPO 1

		GRUPO 1	
		VENDER	COMPRAR
GRUPO "A"	Vender	+10 / +10	+20 / -20
	Comprar	-20 / +20	-10 / -10

Dicho en otra forma:

1. Si el grupo "A" decide vender y el grupo "1" decide asimismo vender, ambos grupos reciben 10 puntos.
2. Si el grupo "A" decide comprar y el grupo "1" decide comprar también, ambos grupos pierden 10 puntos.
3. Si el grupo "A" compra y el grupo "1" vende, "A" recibe +20 y el "1" pierde -20.
4. Si el grupo "A" decide vender y el grupo "1" decide comprar "A" pierde -20 y "1" gana +20.

LA BOLSA DE VALORES

INSTRUCCIONES. -

Usted forma parte de un grupo que se dedica al juego de bolsa. Se trata en este ejercicio de comprar y vender acciones. El objetivo es ganar la mayor cantidad de dinero (puntos) posible.

Se tomarán diez decisiones de grupo. En cada decisión la alternativa es vender o comprar. El beneficio en puntos (pesos) se anota en la siguiente gráfica:

GRUPO 1

		VENDER	COMPRAR
		<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center; justify-content: center;"> GRUPO "A" </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center; justify-content: center;"> Vender </div>
		+10	+20
		+10	-20
		-20	-10
		+20	-10

Dicho en otra forma:

1. Si el grupo "A" decide vender y el grupo "1" decide asimismo vender, ambos grupos reciben 10 puntos.
2. Si el grupo "A" decide comprar y el grupo "1" decide comprar también, ambos grupos pierden 10 puntos.
3. Si el grupo "A" compra y el grupo "1" vende, "A" recibe +20 y el "1" pierde -20.
4. Si el grupo "A" decide vender y el grupo "1" decide comprar "A" pierde -20 y "1" gana +20.

RESULTADOS DEL ANALISIS DEL PROBLEMA
POR LOS GRUPOS

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
Soluciones de Grupo	Jorge Roberto Juan Carlos Mario	Jorge Roberto Juan Carlos Mario	Jorge Roberto Juan Carlos Mario	Jorge Roberto Juan Carlos Mario
Reparaciones	M	No	Jo, Ju, M	R
Número de cambios	1	4	1	2
Supervisor Satisfecho	Si	Si	No	Si
Choferes in- satisfechos	Jo, R, Ju	Ninguno	C	Jo, C

INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

Los siguientes incisos se proveen como guía para observar lo que hizo el líder y cómo reaccionó el grupo.

1. ¿Cómo presentó el problema el líder?
 - Lo presentó como si estuviera pidiendo ayuda?
 - Presentó todos los hechos?
 - Fue su presentación del problema breve y al punto?
 - Evitó cuidadosamente el líder el sugerir una solución?
2. ¿Qué ocurrió en la discusión?
 - Participaron todos los miembros del grupo?
 - Hubo libre intercambio de sentimientos y expresiones entre los miembros del grupo?
 - Utilizó el grupo presión de cualquier clase para influenciar a alguno de sus miembros?
 - Sobre qué miembro del grupo se ejerció presión?
 - Actuó el líder en forma permisiva?
 - Evitó el líder favorecer a persona alguna?
 - Cuáles fueron los puntos de desacuerdo en el grupo?
3. ¿Qué hizo el líder para ayudar a resolver el problema?
 - Formuló preguntas para ayudar al grupo a explorar ideas?
 - Aceptó el líder todas las ideas en la misma forma?
 - Evitó el líder apresurar al grupo a tomar una decisión?
 - Evitó el líder mostrar preferencia por solución alguna?
 - Quién sugirió la solución finalmente aceptada?
 - Qué hizo el líder, si es que hizo algo, para lograr acuerdo unánime en la solución final?

ESTILOS DE CONFLICTO

OBJETIVO

- a) Identificar formas de tratar con conflictos de grupo u organizacionales.
- b) Discutir el cuándo y el por qué, diferentes métodos de resolución de conflicto son apropiados en diferentes situaciones.
- c) Suministrar una experiencia de toma de decisión de grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado, dividido en subgrupos de 5 a 7 participantes.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente una hora y media.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para acomodar a todos los participantes, con mesas y sillas disponibles para cada equipo.

MATERIAL

- Una hoja de trabajo de "Estilos de Conflicto" para cada participante y una copia extra para cada equipo
- Un lápiz para cada participante
- Rotafolio

PROCEDIMIENTO

- El instructor comienza la experiencia, comentando acerca de lo inevitable del conflicto en grupos y, cómo el conflicto puede utilizarse como fuerza constructiva.

ESTILOS DE CONFLICTO

PROCEDIMIENTO (Cont.)

- Después distribuye a los participantes copias de la Hoja de Trabajo de Estilos de Conflicto, y les da instrucciones de completarla en 15 minutos.
- Al finalizar este tiempo, el instructor divide a los participantes en grupos de 5 a 7 miembros cada uno y, designa un observador para cada grupo. Se les informa a los observadores sobre que observar.
- Se les da una copia de la Hoja de Trabajo de Estilos de Conflicto a cada grupo y, se les da instrucciones de completarla "como grupos". Se les notifica eludir técnicas de reducción de conflicto tales como la utilización del poder mayoritario (votación), poder de la minoría (persuasión basada en la presión) o el compromiso (ceder para mantener la paz).
El instructor también les recomienda ver las diferencias de opinión como constructivas y tomar las decisiones de categorizar como grupo, basadas en la lógica y el mutuo entendimiento.
- El observador de cada grupo informa a su grupo acerca de como se manejó la tarea de categorizar y sobre los problemas que surgieron. Se describen los incidentes específicos para proveer a los miembros del grupo de una retroalimentación pertinente.
- Cuando los observadores han notificado sus reportes a los subgrupos, el grupo total se junta de nuevo y la decisión de cada grupo se anota en el rotafolio. Si algunas decisiones de grupo difieren ampliamente el instructor puede enfocarse hacia el conflicto intergrupar, tomando a cada uno de los grupos pequeños y dando una explicación razonable para cada una de sus respuestas.

ESTILOS DE CONFLICTO

PROCEDIMIENTO (Cont.)

- El instructor discute las cinco formas de manejar el conflicto organizacional. Da un ejemplo de cada estilo cuando sea apropiado. Se les puede recomendar a los participantes discutir estos estilos en términos de lo que han experimentado. Los participantes así, identifican la forma de tratar con el tipo de conflicto enlistado para cada caso en la Hoja de Trabajo de Estilos de Conflicto (usualmente están capacitados para identificar la respuesta correcta).
- El instructor continúa la actividad con el grupo considerando el aprendizaje obtenido de la experiencia y su aplicación a situaciones de la vida real y, enlista los puntos relevantes en el rotafolio.

VARIACIONES

- El instructor puede decrementar la presión en los grupos reduciendo el tiempo asignado para la tarea de categorizar, a 30 minutos.
- Las situaciones descritas en la Hoja de Trabajo de Estilos de Conflicto, pueden ser reescritas para reflejar los intereses o necesidades de los participantes o grupos comprometidos (supervisores, personal de ventas, staff gubernativo o de trabajo de oficina, educadores, etc.)

SOLUCION DE LOS ESTILOS DE CONFLICTO

CASO UNO	CASO DOS	CASO TRES	CASO CUATRO
a) Compromiso	a) Poder	a) Integración	a) Denegación
b) Poder	b) Denegación	b) Compromiso	b) Supresión
c) Integración	c) Supresión	c) Denegación	c) Compromiso
d) Denegación	d) Integración	d) Poder	d) Integración
e) Supresión	e) Compromiso	e) Supresión	e) Poder

ESTILOS DE CONFLICTO

BIBLIOGRAFIA

PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for
Human Relations Training, University Associates Publishers
& Consultants, La Jolla, Calif., 1977, p.15

ESTILOS DE CONFLICTO

HOJA DE TRABAJO

Instrucciones.- Su tarea es categorizar los cinco cursos alternativos de acción bajo cada uno de los cuatro casos posteriores, desde la forma más deseable o apropiada para tratar con la situación conflictiva a la menos deseable. Categorice el curso de acción más deseable con "1", el siguiente más deseable con "2" y así hasta el menos deseable o apropiado curso de acción con "5". Anote la categoría para cada inciso en el espacio adyacente a cada alternativa.

CASO UNO

Pedro es jefe operador de una máquina moldeadora. Recientemente se ha dado cuenta que uno de los hombres de otra máquina ha estado llendo a platicar con uno de sus hombres, (a horas de trabajo). La eficiencia del operador de Pedro parece estar disminuyendo y, han habido rechazos debidos a su desatención. Pedro cree detectar algo de pique entre el resto del grupo. Si usted fuera Pedro¿qué haría?

- a) Hablaría con su hombre y le pediría limitar su conversación durante las horas de trabajo.
- b) Pedirle al supervisor que le diga al jefe operador de la otra máquina que mantenga a sus operadores trabajando.
- c) Confrontar a ambos hombres la próxima vez que los viera platicando (así como también al jefe operador si es necesario) y averiguar de que asunto se trata, diciéndoles lo que espera de sus operadores.
- d) No decir nada por ahora. Sería tonto hacer de una cosa insignificante una tormenta.
- e) Tratar de apaciguar al resto del equipo. Es importante que todos trabajen bien juntos.

ESTILOS DE CONFLICTO

HOJA DE TRABAJO

CASO DOS

Sonia es inspector de control de calidad (Q-C) y ha sido designada líder de su grupo de Q-C. En diferentes ocasiones dos de sus gentes han llegado a ella con sugerencias para reportar los resultados de las pruebas a los operadores de máquina. Pablo desea enviar los resultados al Jefe de Producción y después a los operadores, ya que el primero es la persona responsable de la salida de la producción. Jaime cree que los resultados deben enviarse directamente al jefe operador de la máquina implicada, dado que él es el único que debe llevar a cabo acciones correctivas tan pronto como sea posible. Ambas ideas parecen ser buenas y Sonia puede descubrir procedimientos no tan rigurosos en el departamento de cómo enviar los reportes. Si usted fuera Sonia¿qué haría?

- a) Decidir quién está en lo correcto y, pedirle que proceda (quizá estableciendo la decisión por escrito.
- b) Esperar y observar. La mejor solución será aparente.
- c) Decirles a Pablo y Jaime que no lleven más allá su desacuerdo, ya que no es tan importante.
- d) Juntar a Pablo y Jaime y examinar atentamente sus ideas.
- e) Enviar el reporte al jefe de producción, con copia para el jefe operador (a pesar de que esto significa un mayor trabajo para Q-C.)

ESTILOS DE CONFLICTO

HOJA DE TRABAJO

CASO TRES

Rafael es jefe de un módulo que consiste de cuatro máquinas muy complejas y caras y un equipo de cinco hombres. El trabajo es riguroso y la distracción o los procedimientos incorrectos pueden causar una falla costosa o un serio accidente. Rafael sospecha que uno de sus hombres se droga durante el trabajo o cuando menos se presenta al trabajo bajo la influencia de drogas. Rafael sabe que tiene fuertes instrucciones, pero no se le había presentado este caso. Si usted fuese Rafael, ¿qué haría?

- a) Enfrentarse con el hombre de inmediato y decirle lo que espera y por qué, y que usted está encargado de él y de la seguridad del resto del equipo.
- b) Pedirle al transgresor que lleve su hábito fuera del trabajo; lo que él hace en el trabajo es parte de su asunto.
- c) No enfrentarse con el individuo por ahora; eso puede desviarlo o llevarlo bajo tierra.
- d) Hablarle al hombre sobre los hechos de la vida. Decirle que es ilegal e inseguro drogarse y que si es descubierto, usted hará todo lo posible para que lo despidan.
- e) Vigilar a la persona y ver que no esté perjudicando a los otros.

CASO CUATRO

Gerardo es jefe de producción de un grupo. De vez en vez, anteriormente la sección de desarrollo de la producción, ha dejado al equipo de producción sin operadores, para aumentar su propio personal operador y hacer correr productos prueba

ESTILOS DE CONFLICTO

en máquinas especiales. Esto ha causado un poco de tensión en los grupos de producción, ya que los pedidos han sido pequeños, temporales e infrecuentes. Ultimamente, sin embargo, parece estar habiendo una demanda constante de cuatro operadores de producción. El resto del grupo de producción debe satisfacerla, trabajando usualmente más duro y tomándose pocos descansos. Si usted fuera Gerardo, ¿qué haría?

- _____ a) Conformarse por ahora. Las crisis probablemente terminarán pronto.
- _____ b) Tratar de suavizar las cosas con su propio grupo y con el supervisor de desarrollo. Todos tenemos trabajo que hacer y no conviene luchar.
- _____ c) Dejar a 'desarrollo' dos de los cuatro operadores que requiere.
- _____ d) Ir con el supervisor de 'desarrollo' o con su jefe y hablar acerca de como las demandas adicionales de operadores podrían ancararse mejor sin poner a la producción en aprietos.
- _____ e) Ir con el supervisor de producción (jefe de Gerardo) y persuadirlo de desistir de la gente de 'desarrollo'.

EL GATO TRIDIMENSIONAL.

OBJETIVO

- a) Hacer vivir al asistente las etapas del proceso administrativo
- b) Mostrar la interrelación e interconexión de las funciones del proceso administrativo.
- c) Enfatizar la necesidad de información para definir estrategias y para tomar decisiones.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Entre 18 y 24, divididos en tres subgrupos.

TIEMPO REQUERIDO

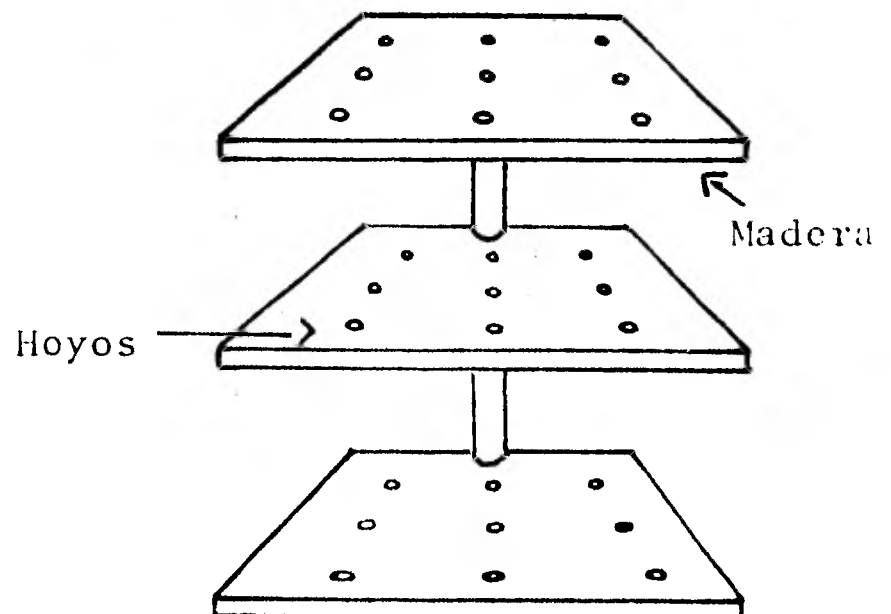
Aproximadamente 20 minutos para explicar y comprender el juego, además de formar los grupos; 60 minutos para el juego; 30 minutos como mínimo para el análisis.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio e iluminado.

MATERIAL

- Aparato para formar los tres planos en los que se juega. (Ver la gráfica del aparato en el Anexo 1).
Otro ejemplo podría ser el siguiente:



- Canicas o fichas de poker de tres colores diferentes. Aproximadamente 9 de cada color. (14 por grupo en caso de ser solamente dos grupos.)
- Instructivo para el participante. (Anexo 1)
- Guía de observación para el análisis. (Anexo 2)

PROCEDIMIENTO

- Reparta el Anexo 1 y recomiende que se lea detenidamente. Agregue después algo como esto: "Se van a formar 3 grupos, que estarán en competencia". "Quién realice mayor número de gatos ganará!" Cada equipo cuando se dé por iniciado el juego, pasará al tablero - que estará oculto - a depositar su tirada. Podrá ver, anotar por escrito, pero solo puede tirar una vez. Los grupos tendrán un rol que se definirá por sorteo. (volado o disparejo). Aclare dudas.
- Proceda a la integración de los 3 grupos. Deles 10 minutos para organizarse internamente. El tablero ya deberá estar en una esquina del salón, o cubierto por biombos. En este momento puede repartir las fichas a los equipos. Prepare también un cuadro para llevar el control de gatos logrados por equipo.
- Comienza el juego y el rol de tiradas. Sea muy estrecho con el tiempo asignado a cada equipo para tirar.
- Si el tiempo lo permite y si se quiere ampliar las experiencias, al darse la tirada No. 27 puede usted vaciar el tablero, para comenzar un nuevo juego, pero acumulando las puntuaciones.
- Análisis para los observadores y usted.
Nota.- El juego puede hacerse más complicado e interesante, mediante la asignación de costo a las casillas como sigue:

500	200	500
200	300	200
500	200	500

Plano 1 y 3

200	300	200
300	900	300
200	300	200

Plano 2

El pago del director del juego, por cada gato logrado, será de \$1,000.00. En esta forma, la utilidad ganada por cada equipo se calcula:

No. de gatos X \$1,000.00	Ventas
Menos Casilla ocupadas X costo	- <u>Costo total</u>
	Utilidad

REGLAMENTO

- a) Cada grupo dispone a lo más de 30 segundos para tomar una decisión de la ficha a colocar.
- b) La decisión debe ser del grupo. Cada grupo puede organizarse libremente. Solamente no podrá comunicarse ni pactar con otro equipo.
- c) El instructor llevará el control del tiempo y el registro de los resultados positivos de cada equipo.
- d) Al llenarse el "Tablero Tridimensional" se recogerán las fichas, iniciándose nuevamente el ejercicio, hasta que el instructor lo dé por terminado.
- e) El tablero no estará a la vista de los grupos. Pero el representante que coloca las fichas puede observar y hacer anotaciones por escrito. Recuerde que dispone de 30 segundos.
- f) Cada grupo debe llevar dos o más alternativas al dirigirse al tablero tridimensional. En caso de fallar la tirada más estratégica, se contará con otras alternativas.

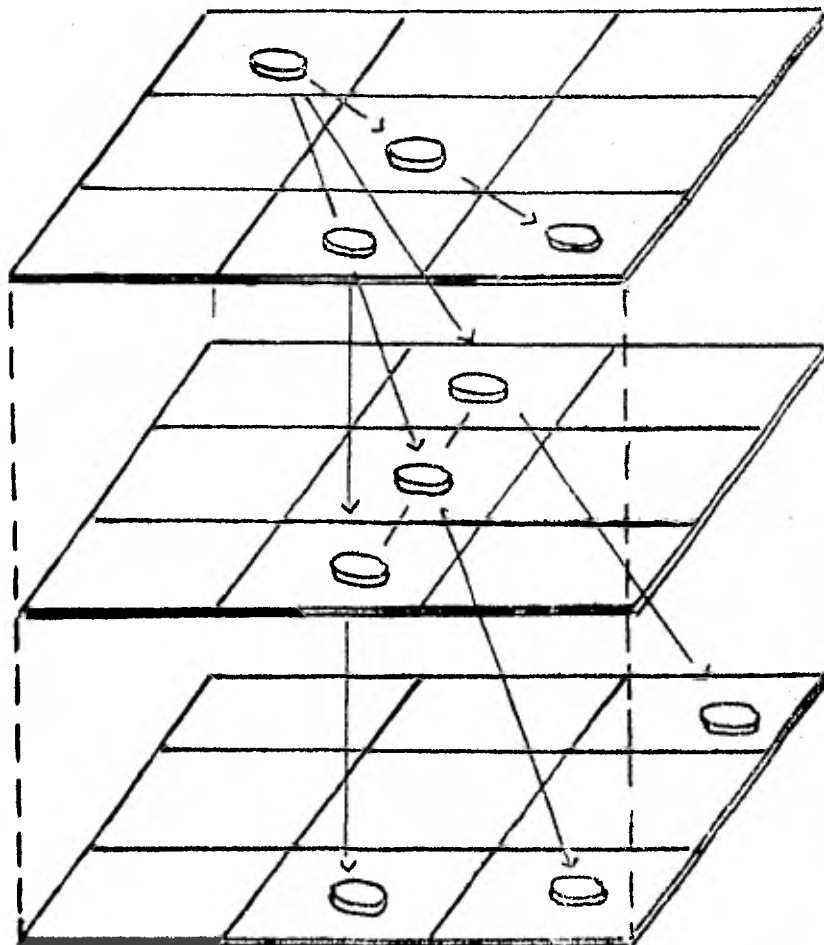
BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.38
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP), Pachuca No.78-2º piso, México, D.F.

ANEXO 1
INSTRUCTIVO PARA EL PARTICIPANTE

Usted forma parte de un grupo que está en competencia con otros aquí presentes. Su grupo ganará en cuanto obtenga un mayor número de resultados favorables, que dada la naturaleza de este ejercicio será obtener mayor número de puntos (mayor número de gatos).

En la gráfica siguiente, aparece un "Tablero Tridimensional" en el que se muestran las posibles colocaciones de las fichas, para obtener puntos para su equipo, o posibles formas de realizar "gatos" en el conocido juego del mismo nombre.



(nota.- Con frecuencia la colocación de una ficha, puede dar a su grupo dos o tres puntos).

ANEXO 2

INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

Este problema ilustra las diferentes funciones de planeación, organización, dirección y control. También sirve para hacer énfasis en la importancia de una eficiente observación, percepción, comunicación, motivación, innovación y demás características necesarias para una administración óptima.

Su función será la de estudiar la aplicación de las funciones arriba mencionadas. Usted comentará al final del ejercicio sobre cómo sucedieron las cosas en el equipo. A continuación hay una lista de los puntos que usted podrá observar cuando el grupo empieza a integrarse y luego durante el desarrollo del ejercicio.

- | | |
|----------------|--|
| PLANEACION | - ¿Se diseñó algún plan?
- ¿Se definieron objetivos?
- ¿Se diseñó algún plan alternativo? |
| ORGANIZACION | - ¿Se nombró algún líder?
- ¿Se determinó quién sería el primer representante y luego la secuencia de éstos, antes de la primera jugada?
- ¿Se asignó a alguien en el grupo la función de registrar jugadas y puntajes?
- ¿Se crearon condiciones para mutua cooperación? |
| DIRECCION | - ¿Cómo hizo el grupo decisiones?
- ¿Cómo estuvo la atmósfera del grupo?
¿Hostil o amigable?
- ¿Hubo evidencia de trabajo de equipo? |
| COMUNICACIONES | - ¿Se entendieron las instrucciones del ejercicio?
- ¿Comunicó adecuadamente cada representante al grupo una vez que volvió de hacer la jugada?
- ¿Hubo comunicaciones adecuadas o principalmente "ruido"? |
| MOTIVACION | - ¿Hubo motivación e integración hacia cumplir los objetivos?
- ¿Hubo apatía en algunos miembros del grupo?
- Si hubo deseo de ganar, ¿a qué se debió? |

JERARQUIZAR

OBJETIVO

- a) A través de una discusión que fundamentalmente es de valores experimentar la rigidez o flexibilidad en la formación de criterios.
- b) Permitir el surgimiento de los distintos tipos de liderazgo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Hasta 6 grupos de 8 personas.

TIEMPO REQUERIDO

90 minutos aproximadamente.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para trabajar en círculos.

MATERIAL

- Instructivo (ver Anexo 1)
- Hoja de respuestas (ver Anexo 2)

PROCEDIMIENTO

- Se reparte el instructivo.
- Se contesta en forma individual durante 10 minutos (primera decisión).
- Después se contesta en forma grupal durante 20 minutos. (Segunda decisión). Esta segunda decisión no puede ser por mayoría de votos, sino que debe ser argumentada y tomada por acuerdo de todos.
- Pasados los 20 minutos de la segunda decisión se puede pedir que todo el grupo reunido haga una tercera decisión argumentada y por consenso de todos. Se deja al criterio del instructor la duración de esta tercera fase.

- Hechas las decisiones en el grupo entero, se puede hacer ahora una última decisión personal, considerando todos los elementos de las argumentaciones anteriores.
- Después de esta última decisión, el grupo se vuelve a dividir en los grupos originales para que en ellos se analicen:
 - 1° Los consensos y las diferencias en las cuatro respuestas, la rigidez y la flexibilidad de los participantes.
 - 2° Las actitudes, liderazgos surgidos en el desarrollo de las tareas anteriores.
- El instructor pide que los participantes se den feed-back.
- Reflexión final de todo el grupo.

BIBLIOGRAFIA

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968

BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos, mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.82

INSTRUCTIVO

Supongamos que eres miembro de un equipo de investigación de ocho personas que ha sido contratado por la Universidad para entregar un estudio importante después de cuatro semanas de trabajo de campo.

El lugar de la investigación es difícilmente accesible. El equipo se dirigía hacia allá en una avioneta que tuvo que hacer un aterrizaje forzoso en plena sierra. La avioneta quedó inser_vible, el radio totalmente inutilizable, pero los pasajeros resultaron ilesos, solamente con pequeños golpes.

El equipo ha visto que se encuentra en un lugar ubicado a 120 kms. de la zona que se va a investigar y a más de 500 kms. de cualquier otro poblado.

En la avioneta quedaron intactos algunos artículos que venían cuidadosamente empacados y que pueden llevar para continuar su viaje.

Tienen por delante varios días de camino a pie. Los objetos que lleven pesarán más conforme pasa el tiempo. En el invierno el calor arrecia en el día y el frío por la noche. Los caminos son muy peligrosos y un descuido puede ser fatal.

Su tarea consiste en poner los artículos que son utilizables en orden de importancia para que el equipo pueda elegir los que va a llevar para poder realizar su investigación. Colocarás en la columna que dice: 1a. decisión el número 1 frente al artículo que creas más importante, el número 2 frente al que consideres como segundo lugar en importancia, 3 al siguiente, etc.

	1a. dec.	2a. dec.	3a. dec.	4a. dec.
- Equipo de brújula y mapas				
- Películas y cámara de cine				
- Material necesario para hacer análisis químico de suelos				
- Tres litros de agua potable para cada quien				
- Dos pistolas y una caja de parque				
- 20 metros de cuerda				
- Un calentador portátil de pilas				
- Un importante estudio de la zona				
- Alimentos concentrados				
- Radios-trasmisores de corto alcance				
- Un rifle calibre 22				
- Grabadora de pilas y cintas				
- Una caja de leche en polvo				
- Dos cobijas para cada quien				
- Estuche para primeros auxilios				
- Un estuche de 12 kilos de material indispensable para la investigación				

N A S A

Esta técnica se conoce también bajo el nombre de BUSCANDO CONSENSO, Pfeiffer y Jones.

OBJETIVO

- a) Comparar los resultados de la toma de decisiones en forma individual con la toma de decisiones en grupo.
- b) Diagnosticar el nivel de desarrollo en un grupo orientado a la tarea.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. El grupo general deberá dividirse en subgrupos de alrededor de ocho participantes.

TIEMPO REQUERIDO

Un mínimo de hora y media.

LUGAR DE TRABAJO

Salones individuales o lugares aislados. Se recomienda el uso de mesas cuadradas o redondas. Las mesas rectangulares ayudan a que quienes se sientan en la cabecera "manejen" la sesión. Si no hay mesas adecuadas es preferible poner sillas en círculo.

MATERIAL

- Lápices
- Una hoja de trabajo individual para cada participante
- Una hoja de trabajo en grupo para cada grupo
- Hojas de respuesta con el razonamiento de la decisión
- Formas para la recolección de información por grupos

PROCEDIMIENTO

Las instrucciones se darán mientras el grupo general se encuentre aún reunido. El ejercicio, por lo que toca a la decisión individual puede desarrollarse también mientras están en el grupo general. Terminada la primera fase del ejercicio "decisión individual", los participantes deberán pasar a los salones individuales o lugares aislados, en donde tomarán su decisión de grupo.

Cuando se han dado las instrucciones generales se procede de antemano a formar los grupos de trabajo; se reparte la hoja de trabajo individual y se anuncia que comienza a correr el período de 15 minutos. En este momento deberá entregarse a cada miembro una hoja de respuestas individuales y de grupo . (Ver Anexo 1)

Al terminar el período de 15 minutos se da una hoja para el trabajo de grupo a cada uno de los grupos. Uno de los miembros habrá de anotar la decisión a que lleguen como grupo. Se les anuncia que tendrán 35 minutos para completar su tarea y se les asigna su lugar de trabajo.

Mientras los grupos trabajan en su decisión, el instructor deberá preparar la gráfica en la que concentrará la información proveída por los grupos. (Ver Anexo 2)

Una vez concluido el trabajo de grupo, o el período de 35 minutos, el grupo se reunirá nuevamente en la sala general en donde se procederá como sigue:

- a) Se anuncia la decisión técnicamente correcta según la NASA, dando la razón de cada decisión. (Ver Anexo 3)

- b) Se instruye al grupo para que computen sus diferencias individuales absolutas con la decisión correcta. Por ejemplo, si la respuesta correcta a cualquier artículo era 13, y la respuesta del individuo fue de 8, la diferencia absoluta será de 5. Esa diferencia se anotará en la columna de "Diferencias Individuales".
- c) La persona que tenga la decisión de grupo deberá repetir la operación del inciso "b" por lo que respecta al grupo.
- d) Se pide a los grupos que preparen la siguiente información:
- i) Mínima diferencia individual.
 - ii) Máxima diferencia individual.
 - iii) Promedio de error del grupo. (Suma de las diferencias individuales dividida entre el número de miembros de ese grupo).
 - iv) Diferencia total en la "Hoja para trabajo en Grupo".
- e) Cuando esté lista, concentre toda la información del inciso "d" en la gráfica del Anexo 2.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.117
- ANTONS, Klaus, Práctica de Dinámica de Grupos, Ed. Herder, Barcelona, 1978, p.183
- FLUCHAIRE Gracia Ivette, La Teoría de Douglas McGregor en la Administración de Personal, Tesis UNAM, México, 1976, p.91
- KIRSTEN, R. E., MULLER-SCHWARZ J., Entrenamiento de Grupos, Ed. Mensajero, Bilbao, España, 1976, p.18
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.455

BIBLIOGRAFIA

- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1973, p.51-IV
- VELA, Jesús Andrés, Técnicas y Práctica de las Relaciones Humanas, Indo-American Press Service, Bogotá, 1980, p.210
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP) Pachuca 78-2° piso, México, D. F.
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.
- VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superior del Estado de México, Siglo Nuevo Editores, S.A., México, 1980 p.53

"HOJA PARA EL TRABAJO EN GRUPO"

INSTRUCCIONES.-

En este ejercicio se tomará una decisión dentro de un grupo, después de que cada persona la haya tomado de manera individual. Al tomar la decisión de grupo se tratará de obtener consenso entre los miembros del grupo. Esto es, la predicción para cada uno de los objetos debe ser aceptada por cada uno de los miembros del grupo antes de convertirse en una decisión. El consenso no es fácil de obtener, por lo tanto, no todas las decisiones gozarán de la total aprobación de todos los miembros del grupo. Procuren, como grupo, hacer cada clasificación en forma tal que todos los miembros puedan estar al menos parcialmente de acuerdo con ella. Se recomienda seguir las siguientes guías:

- 1) Evitar defender sus propias decisiones sólo porque son suyas. Enfoque el problema desde un punto de vista lógico.
- 2) Evite cambiar de opiniones sólo por lograr acuerdo y evitar conflicto. Sólo apoye soluciones con las cuales pueda estar de acuerdo (al menos parcialmente).
- 3) Evite "técnicas de reducir conflictos" como azar, voto de la mayoría, promedios o cambio de una decisión por otra.
- 4) Aprecie que las diferencias de opiniones son útiles y saludables para lograr una buena solución y no son simplemente obstáculos.

Proceda a tomar una decisión en grupo. (Tiempo 35 minutos)

- _____ Caja de fósforos
- _____ Alimento concentrado
- _____ 50 pies de cuerda de Nylon
- _____ Seda de paracaídas
- _____ Unidad portátil de calefacción
- _____ Dos pistolas calibre 45
- _____ Una caja de leche en polvo
- _____ Dos tanques de oxígeno (100 lbs. c/u)
- _____ Mapa estelar (de la constelación lunar)
- _____ Bote salvavidas
- _____ Compás magnético
- _____ Cinco galones de agua
- _____ Señales luminosas
- _____ Botiquín de primeros auxilios
- _____ Transmisor-receptor F.M. accionado por luz solar

N A S A

"HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL"

INSTRUCCIONES. -

Usted forma parte de la tripulación de una nave espacial que se dirigía a una estación del espacio que se encuentra en la superficie iluminada de la luna. Debido a dificultades mecánicas, su nave se vió obligada a descender a unas 200 millas de la estación. Durante el descenso y alunizaje se dañó gran parte del equipo de salvamento. El sobrevivir en ese medio ambiente depende de poder llegar a la estación, de modo que es necesario escoger los objetos más útiles para realizar el viaje de 200 millas. En seguida encontrará una lista de los 15 objetos que quedaron en buenas condiciones. La tarea consiste en ordenarlos de acuerdo con su importancia para realizar tal viaje. Coloque el No. 1 en el objeto que considere más importante, el No. 2 en el siguiente, etc., y el No. 15 en el menos importante. Tiene usted 15 minutos para resolver esta fase del ejercicio en forma individual.

- _____ Caja de fósforos
- _____ Alimento concentrado
- _____ 50 pies de cuerda de Nylon
- _____ Seda de paracaídas
- _____ Unidad portátil de calefacción
- _____ Dos pistolas calibre 45
- _____ Una caja de leche en polvo
- _____ Dos tanques de oxígeno (100 lbs. c/u)
- _____ Mapa estelar (de la constelación lunar)
- _____ Bote salvavidas
- _____ Compás magnético
- _____ Cinco galones de agua
- _____ Señales luminosas
- _____ Botiquín de primeros auxilios
- _____ Transmisor-receptor F.M. accionado por luz solar

ANEXO 1

"HOJA DE RESPUESTAS INDIVIDUALES Y DE GRUPO"

ARTICULO	Solución de la NASA	RESPUESTAS		DIFERENCIAS	
		IND.	GRUPO	IND.	GRUPO
caja de fósforos					
alimentos concentrados					
100 pies de cuerda de nylon					
red de paracaídas					
unidad portátil de calefacción					
dos pistolas calibre 45					
una caja de leche en polvo					
dos tanques de oxígeno (100 lbs c/u)					
mapa estelar de la constelación lunar					
bote salvavidas					
brújula magnético					
dos galones de agua					
señales luminosas					
botiquín de primeros auxilios					
transmisor-receptor F.M. accionado por luz solar					
		TOTALES			
		PROMEDIO DE ERROR DEL GRUPO			

"GRAFICA DE CONCENTRACION DE GRUPOS"

GRUPO	Mínima difer. indiv. (1)	Máxima difer. indiv. (2)	Difer. de Grupo (3)	Promedio de Error de Grupo (4)	Posibilidad de Mejora (5)	Mejoría (6)	% de efectividad de la Acción del Grupo (7)
I							
II							
III							
IV							
V							

- (1) - Mínima Diferencia Individual. Se saca por simple diferencia entre las respuestas correctas y las del individuo.
- (2) - Máxima Diferencia Individual. Mismo procedimiento que el inciso (1).
- (3) - Diferencias de Grupo. Igual procedimiento que en el inciso (1), solo que la comparación se hace con la hoja de decisión del grupo.
- (4) - Promedio de error de grupo. Suma de diferencias individuales entre número de participantes.
- (5) - Posibilidad de Mejora. Promedio de error de grupo menos mínima diferencia individual.
- (6) - Mejoría. Promedio de error de grupo menos decisión de grupo.
- (7) - % de efectividad de la Acción del Grupo.

"HOJA DE RESPUESTAS CORRECTAS SEGUN LA NASA"

NUMERO CORRECTO	A R T I C U L O	RAZONAMIENTO
15	Caja de fósforos	No hay oxígeno
4	Alimentos concentrados	Puede vivirse algún tiempo sin comida
6	50 pies de cuerda de nylon	Para viajar por terreno áspero
8	Seda de paracaídas	Para cargar algo
13	Unidad portátil de calefacción	Lado iluminado de la luna
11	Dos pistolas calibre 45	Pueden usarse para propulsión
12	Una caja de leche en polvo	Necesita H2O para usarse
1	2 tanques de oxígeno de 100 lbs c/u	No hay aire en la luna
3	Mapa estelar (de la constelación lunar)	Se necesita para orientación
9	Bote salvavidas	Para protección o para cargar algo
14	Compás magnético	El campo magnético lunar es diferente al terrestre
2	5 galones de agua	No se vive mucho sin ella
10	Señales luminosas	No hay oxígeno
7	Botiquín de primeros auxilios	Podría ser necesario
5	Transmisor-receptor F.M. accionado por luz solar	Para comunicación

SOBREVIVENCIA EN EL MAR

OBJETIVO

- a) Analizar la toma de decisiones en relación a problemas emocionales y actitudes de los participantes.
- b) Sensibilizar al grupo en base a la teoría del análisis transaccional sobre los roles de perseguidor, víctima y salvador.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 20 personas. Cuatro grupos parciales de 5 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 40 minutos. Desarrollo del ejercicio 30 min. más 10 min. de discusión y conclusiones.

LUGAR DE TRABAJO

Salón amplio e iluminado para que el grupo trabaje con eficiencia.

MATERIAL

- Ninguno

PROCEDIMIENTO

- Se forman grupos de cinco personas y se les dá la siguiente información:
Los participantes de cada equipo deben imaginarse que están en una barca, náufragos, a más de 1,000 kms. de distancia de tierra firme.
La barca en que se encuentran está diseñada únicamente para tres personas. No hay salvavidas, ni cuerdas y un aprovisionamiento mínimo de agua.
Después de 15 minutos, la barca se hundirá sin remedio si antes no han podido deshacerse de dos pasajeros; cuentan con dos remos únicamente.
- Se verifica que se haya comprendido la información. Se propicia el desarrollo del ejercicio. Al finalizar se discute el ejercicio y se sacan conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.179

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.492

PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1975, p.64

SUBASTA PUBLICA

OBJETIVO

- a) Proporcionar retroalimentación acerca del liderazgo y toma de decisiones dentro de una situación competitiva.
- b) Ilustrar el efecto del éxito o fracaso en la tarea sobre la designación de líderes y representantes de grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 25 personas. Cinco grupos parciales de 5 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente una hora

LUGAR DE TRABAJO

Un salón grande donde los grupos puedan planear su estrategia en privado. Una pequeña mesa para la subasta pública en el centro.

MATERIAL

- Cinco paquetes de botones o fichas, cada uno conteniendo un peso en denominaciones que varían de 5 a 25 centavos.
- Doce bolsas para subasta conteniendo fichas o botones que representan las siguientes cantidades de dinero para cada una de las vueltas de la subasta:

.25 centavos	.30 centavos	.40 centavos
.50 "	.25 "	.30 "
.25 "	.50 "	.40 "
.35 "	.25 "	.25 "

Las bolsas estarán selladas y corresponderán a números redondos únicamente.

- 30 sobres en blanco, 6 para cada grupo para las apuestas selladas.
- Un lápiz para cada grupo.
- Una hoja de cuenta o control lo suficientemente grande para que todos los participantes la puedan leer.

PROCEDIMIENTO

- El instructor formará grupos de cinco personas cada uno. Numerará los grupos de 1 a 5.
- Les pedirá a cada grupo que escoja un miembro para que actúe como su representante en la subasta. Indicará que el representante puede ser electo o reelecto para cada una de las doce subastas.
- El instructor distribuye los paquetes de botones a cada grupo. Si él desea puede introducir un factor motivacional pidiendo a los miembros del grupo que contribuyan con veinte centavos cada uno para comprar el paquete de botones. En este caso las bolsas de la subasta pueden ser cobrables al final del ejercicio por su actual valor en dinero y ser dividido entre los miembros del grupo.
- El facilitador anuncia que cada grupo decidirá una estrategia para ganar la bolsa de la subasta y que enviará a un representante para que lleve a cabo sus planes durante la subasta.
- Ninguna bolsa contendrá menos de 25 centavos; la única regla que se aplica es que no se darán instrucciones al representante una vez que la subasta haya comenzado. El facilitador posteriormente, explica que en las subastas de números pares las apuestas serán abiertas y que en las subastas de números nones serán cerradas. (NOTA: las reglas no prohíben colaboración entre los grupos, sin embargo, el facilitador debe ser cuidadoso en el sentido de no llamar la atención de los participantes a este hecho, dejándolos actuar con base en su propia iniciativa.)
- El facilitador le pide a los grupos que se reúnan en lugares separados de la habitación, donde puedan hablar privadamente para decidir su estrategia de la primera subasta. Anuncia que la primera subasta será con apuestas cerradas. Después de dos o tres minutos pide a los representantes que vengan hacia la mesa donde pueden presentar sus apuestas cerradas. Las abre y anuncia al ganador y la cantidad de dinero contenido en la bolsa. También indica que el primer ganador será anotado en la hoja de control de apuestas con la cantidad de dinero ganado o perdido (Anexo 1).
- El facilitador anuncia que la sesión de estrategia se inicia nuevamente. Recordará a los grupos que deben seleccionar nuevamente un representante y repite que la segunda vuelta será una apuesta abierta. Después de 2 ó 3 minutos el facilitador pide a los representantes que se acerquen a la mesa de apuestas y dirija la subasta abierta para la segunda bolsa. Cuando se termina la subasta el facilitador dice quien es el ganador y registra la cantidad en la bolsa.
- Se continúa de la misma manera, alternando las apuestas. Si la subasta ha sido hecha con dinero, se paga la cantidad correspondiente.
- El facilitador dirige una discusión relativa a los aspectos que los participantes descubrieron acerca del liderazgo y de los procesos de toma de decisiones en una actuación de competencia, enfatizando el valor del éxito o fracaso en la tarea para la designación o redesignación de los representantes del grupo.

BIBLIOGRAFIA

- MARINS J., TREVISAN, T.M., JENSEN, D., Dinámicas: Comunión y Liberación, Ed. Sesatón, p.740
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.390

HOJA DE REGISTRO DE LAS SUBASTAS

EQUIPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
A													
B													
C													
D													
E													

Las apuestas se anotan arriba de la diagonal; abajo de la diagonal, se registra el valor de la bolsa para el equipo que hace la apuesta más alta durante cada subasta.

- 498 -

SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO

OBJETIVO

- a) Medir hasta que punto el hombre ve exclusivamente por sí mismo en una situación crítica de supervivencia.
- b) Cómo se da la comunicación en el caso mencionado.
- c) Medir el liderazgo en un grupo, así como la toma de decisión.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 20 personas. Dos grupos parciales de 10 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 40 minutos: respuesta individual 10 min., discusión en grupo 20 min., y otros 10 minutos para las conclusiones.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio o bien un lugar abierto.

MATERIAL

- Papel y lápices
- Hoja de instrucciones
- Hoja de elementos
- Hoja de respuestas correctas

PROCEDIMIENTO

- Se forman los grupos de 10 personas y se pasan las instrucciones generales a cada uno de los participantes.
Se les da 10 minutos para respuesta individual.
- Se les solicita luego, que un grupo, mediante el diálogo y por consenso, encuentre las respuestas del grupo. Para esta actividad cuentan con 20 minutos.
- Una vez concluido el trabajo de grupos se les informa de la respuesta oficial para que calculen sus diferencias.
- Se les solicita información sobre sus diferencias y sus conclusiones en relación a la toma de decisiones del grupo.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores,S.A., México, 1980, p.89
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.461
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales , S.C. (BIP), Pachuca 78-2° piso, México, D.F.

SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO
INSTRUCCIONES

"Son aproximadamente las 10:00 a.m. de un día de julio y usted acaba de estrellarse en una avioneta bimotor en el desierto de Sonora al norte de la República Mexicana. La avioneta está completamente quemada; sólo queda la armazón. Nadie del resto de los pasajeros está lastimado.

El piloto no pudo notificar a nadie la posición exacta en que se encontraba antes de ocurrir el accidente; sin embargo, por los paisajes que vieron antes de ocurrir éste, suponen que están 105 km fuera del curso indicado en el plan de vuelo. Antes del accidente, el piloto les informó que se encontraban a unos 120 km. al sur de un pequeño poblado, el cual era el lugar habitado más cercano.

El terreno donde se encuentran es plano a excepción de unos cuantos cactus y pitahayas. El último reporte del tiempo indica que la temperatura alcanzará 43°C y ustedes están vestidos con ropas ligeras como shorts, pantalones, camisas de manga corta, calcetines y zapatos.

Entre todos tienen un total de \$35.50 en monedas sueltas y \$950.00 en billetes; un paquete de cigarros, una pluma atómica y todos tienen pañuelos".

DESARROLLO.-

En la siguiente hoja encontrarás una lista de los quince objetos que quedaron en buenas condiciones. La tarea consiste en:

TRABAJO INDIVIDUAL.-

Ordenarlos de acuerdo con su importancia para poder sobrevivir. Coloque el número 1 en el objeto que considere más importante, el número 2 en el siguiente, etc., y el número 15 en el menos importante (10 minutos).

TRABAJO EN GRUPO.-

Su grupo deberá tomar una decisión en equipo, es decir, en colaboración. Todos los miembros del grupo deberán de tratar de llegar a una decisión de grupo. Por lo tanto, la elección de cada uno de los 15 objetos deberá ser acordada por todos, antes de tomar la decisión definitiva.

SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO
HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

ELEMENTOS	RESPUESTA			DIFERENCIA	
	Indiv.	Grupo	Oficial	Indiv.	Grupo
1. Linterna (4 baterías)					
2. Cuchillo (tipo navaja)					
3. Mapa aéreo seccional del área					
4. Impermeable de plástico (gde.)					
5. Compás magnético					
6. Baumanómetro (instrumento para medir la presión sanguínea).					
7. Pistola calibre 45 (cargada)					
8. Paracaídas (rojo y blanco)					
9. Botella con tabletas de sal (1000)					
10. Un litro de agua por persona					
11. Un libro titulado "Animales comestibles del Desierto"					
12. Un par de lentes para el sol por persona					
13. Dos litros de vodka (180°)					
14. Un abrigo por persona					
15. Un espejo					
	Total de diferencias				

INFORMACION SOBRE LOS ELEMENTOS
Y
RESPUESTAS CORRECTAS

1. ESPEJO DE COSMETICOS
Es el instrumento indispensable para comunicar la presencia del grupo. A la luz del día, un espejo puede generar un reflejo de 5 a 7 millones del poder de la luz. Además el reflejo puede ser visto más allá del horizonte. Con él tiene usted una oportunidad del 80% de ser encontrado y recogido.
2. ABRIGO
Una vez que se ha establecido el sistema para comunicar dónde está el grupo, el siguiente problema es detener la deshidratación en los cuerpos. El 40% de la humedad del cuerpo que se pierde en la deshidratación, se pierde por la respiración y la transpiración. La humedad perdida por la respiración puede detenerse, permaneciendo inmóvil. La humedad perdida por la transpiración, se puede detener con el abrigo, impidiendo que el calor y el aire seco contacten la piel. Sin el abrigo, el tiempo de vida se reducirá cuando menos en un día.
3. UN LITRO DE AGUA
Puede ser útil para detener la deshidratación. Sería conveniente beberla cuando surja la sed.
4. LINTERNA (4 BATERIAS)
Recurso confiable para señalar durante la noche. También puede tener usos múltiples durante el día. El cono reflector y la lente pueden usarse como señal, así como para prender el fuego.
5. PARACAIDAS (ROJO Y BLANCO)
El paracaídas puede utilizarse tanto como señal o como refugio.
6. CUCHILLO (TIPO NAVAJA)
Puede servir para armar la tienda, cortar cactus para extraer la humedad.
7. IMPERMEABLE DE PLASTICO (GRANDE)
Con él se puede hacer un alambique solar. Primero habría que cavar un hoyo y colocar ahí pedazos de cactus. Colocando el plástico sobre el hoyo y con una piedra regular en medio para que tenga una forma cónica, se puede provocar una diferencia de temperaturas, que haga que la humedad en el hoyo se condense por debajo del plástico. Si se coloca el cilindro de la lámpara exactamente abajo de la forma cónica del impermeable, se podrá obtener un litro por día, de agua.
8. PISTOLA CALIBRE 45 (CARGADA)
Al final del día, usted ha perdido el habla y no puede caminar. La pistola puede entonces ser útil para señalar por medio del sonido. Tres tiros en rápida sucesión es la señal internacional de auxilio.

9. UN PAR DE LENTES PARA EL SOL POR PERSONA
Para el segundo día la fototalmia y la retinitis pueden ser un serio problema. De los restos del avión, se puede obtener hollín para usarse alrededor de los ojos; se puede conseguir material para confeccionarse también una visera. Los lentes, sin embargo, pueden facilitar las cosas.
10. BAUMANOMETRO
Los materiales de este instrumento pueden servir para cubrir partes del cuerpo y reprimir la luz del sol y/o la deshidratación.
11. COMPAS MAGNETICO
Fuera de la posibilidad de utilizar partes de su superficie como reflectores de luz, el compás tiene poco uso.
12. MAPA AEREO SECCIONAL DEL AREA
Puede ser útil para prender fuego o como papel de baño.
Puede usarse para cubrir la cabeza o confeccionar una visera.
13. LIBRO TITULADO "ANIMALES COMESTIBLES DEL DESIERTO"
Puede tener diferentes usos, por ejemplo prender fuego elaborar objetos para tomar líquidos, etc.
14. DOS LITROS DE VODKA (180°)
Si se ingiere alcohol, el cuerpo requiere mayor cantidad de agua, pudiéndose provocar deshidratación.
15. PASTILLAS DE SAL
La sal, en climas calurosos, no retiene el agua del cuerpo, por el contrario, se expira más fácilmente y se provoca una deshidratación inmediata.

VALORACION DE DECISIONES

OBJETIVO

- a) Analizar la toma de decisiones con actitudes optimistas y pesimistas.
- b) Evaluar las conductas de los individuos y la forma de actuar en las decisiones.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 20 personas. Cuatro grupos parciales de 5 personas.

TIEMPO REQUERIDO

55 minutos: 25 minutos para la toma de decisión; 30 para el análisis de conclusiones y resultados.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio que permita el diálogo entre los grupos sin interrupciones.

MATERIAL

- Hoja de instrucciones
- Hoja de respuestas
- Lápices y hojas para notas
- Pizarra y rotafolios.

PROCEDIMIENTO

- Se forman cuatro grupos entre los participantes, 2 de ellos grupos A; y dos de ellos grupos B.
- Se les entregan las instrucciones generales (valoración de decisiones) y las especiales para cada tipo de grupo.
- Se desarrolla el ejercicio y al finalizar se solicitan sus conclusiones y respuestas y se comparan en grupo.
- Se les entrega la matriz de valoraciones y se sacan conclusiones en cuanto a las actitudes en la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.493

VALORACION DE DECISIONES
(Instrucciones e Información)

Lea cuidadosamente esta información:

El Presidente Municipal de un poblado tiene que asignar una cantidad importante del presupuesto a una obra en el pueblo. Está a punto de terminar su gestión y piensa lanzar su candidatura para diputado, por lo que pretende quedar lo mejor posible frente a la población, para alcanzar la mayoría de votos.

Necesita decidir entre:

- Construir una escuela rural.
- Mejorar el puente sobre el río vecino.
- Adquirir un nuevo equipo para el molino, propiedad del municipio.

FACTORES QUE AFECTAN LA DECISION

1. Existe la posibilidad de que se desencadenen las lluvias y crezca el río y destruya el puente, pero sabe que si se destruye el puente pierde 10,000 votos, pero sabe que si se destruye el puente pierde 3,000 votos.
2. El Presidente Municipal pierde 3,000 votos.
3. Existen bastantes posibilidades de que el ciclón no llegue a la zona. Las lluvias mejorarían las cosechas. El molino actual sería insuficiente y se perdería parte de la cosecha por no poderla procesar.
4. Si no afecta el ciclón y construye la escuela sus votos aumentarían en 2,000.
5. Existen también posibilidades de que el ciclón no afecte a la zona en absoluto, por lo que el puente y molino serán suficientes.
6. Si se pierde parte de la cosecha por falta de molienda, sus votos se reducen en 5,000.

VALORACION DE DECISIONES
(Instrucciones e Información)

Lea cuidadosamente esta información:

El Presidente Municipal de un poblado tiene que asignar una cantidad importante del presupuesto a una obra en el pueblo. Está a punto de terminar su gestión y piensa lanzar su candidatura para diputado, por lo que pretende quedar lo mejor posible frente a la población, para alcanzar la mayoría de votos.

Necesita decidir entre:

- Construir una escuela rural.
- Mejorar el puente sobre el río vecino.
- Adquirir un nuevo equipo para el molino, propiedad del municipio.

FACTORES QUE AFECTAN LA DECISION

1. Existe la posibilidad de que se desencadene un ciclón que haga crecer el río y destruya el puente actual, si no se refuerza.
2. El Presidente Municipal cuenta con 10,000 votos, pero sabe que si se destruye el puente pierde 3,000 votos.
3. Existen bastantes posibilidades de que el ciclón no llegue a la zona. Las lluvias mejorarían las cosechas. El molino actual sería insuficiente y se perdería parte de la cosecha por no poderla procesar.
4. Si no afecta el ciclón y construye la escuela sus votos aumentarán en 2,000.
5. Existen también posibilidades de que el ciclón no afecte a la zona en absoluto, por lo que el puente y molino serán suficientes.
6. Si se pierde parte de la cosecha por falta de molienda, sus votos se reducen en 5,000.

INSTRUCCIONES PARA LOS GRUPOS A

1. Le sugerimos construir una matriz de valoraciones en este caso, considerando como cuantificables el número de votos a obtener.
2. Obtenga su decisión considerando la postura "optimista". Esto es, decidiendo sobre aquello que le permita obtener el máximo de votos.

INSTRUCCIONES PARA LOS GRUPOS B

1. Le sugerimos construir una matriz de valoraciones en este caso, considerando como cuantificables el número de votos a obtener.
2. Aplique el criterio "pesimista". Esto es, decidiendo lo mejor en caso de que ocurriese lo peor dentro de los factores incontrolables que se marcan.

SOLUCION
MATRIZ DE VALORACIONES

DECISIONES	VALORACION DE LOS FACTORES		
	Se desborda el río	Mejoran las cosechas	No afecta el ciclón
1.Construir la escuela	7,000	5,000	12,000
2.Reforzar el puente	10,000	5,000	10,000
3.Mejorar el molino	7,000	10,000	10,000

La elección de la decisión dependerá del criterio que se siga y éste puede escogerse entre:

A. Pesimista

- Si construye la escuela lo peor que puede ocurrir es que mejoren las cosechas con lo que sus votos serán 5,000.
- Si refuerza el puente, lo peor que puede ocurrir es que mejoren las cosechas con lo que sus votos serán 5,000.
- Si mejora el molino, lo peor que puede ocurrir es que se desborde el río, con lo que sus votos serán 7,000.

Si nuestro Presidente Municipal sigue el criterio pesimista de Wald, también llamado "maximin", debe decidir mejorar el molino.

B. Optimista

- Si construye la escuela lo mejor que puede suceder es que no afecte el ciclón con lo que sus votos serán 12,000.
- Si mejora el molino, lo mejor que puede suceder es que no afecte el ciclón, con lo que sus votos serán 10,000 .
- Si refuerza el puente, lo mejor que puede suceder es que no afecte el ciclón, que no se desborde el río con lo que sus votos serán 10,000.

Siguiendo el criterio optimista de Hurwicz, también llamado "maximax", deberá construir la escuela.

TRABAJO EN GRUPO BAJO PRESION

LA ALINEACION DE EQUIPOS

OBJETIVO

- a) Analizar el comportamiento de un grupo para resolver un problema bajo presión.
- b) Hacer vivir al grupo las causas por las que no se sabe pedir ni recibir ayuda.
- c) Teorizar sobre las condiciones de una buena relación línea-staff.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 21 personas. Tres grupos parciales de 7.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente hora y media para la tarea; 30 minutos para el análisis.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para colocar a 2 ó 3 grupos de trabajo.

MATERIAL

- Hojas de rotafolio y "masking tape" o pizarrón pequeño para cada grupo.
- La forma del Equipo Audaz o la del Timbeis. (Anexo 1 y 2)
- Marcadores o gis.
- Forma "instrucciones a los observadores".

PROCEDIMIENTO

- Reparta la forma "El Equipo Audaz" o del "Timbeis"
- Confirme que el asistente entienda bien la tarea que tiene que realizar con las formas anteriores.
- Es el momento de formar los grupos. Separe intencionalmente a 2 ó 3 personas del grupo general. Mencione que estas 2 ó 3 personas tendrán una tarea o "misión" especial. Después forme los grupos al azar, a su elección o a la de ellos. Puede también nombrar observadores de grupo.

- Mientras comienzan a organizarse los grupos, o a resolver su problema, sesione por separado con las 2 ó 3 personas que tendrán misión especial. Dígales algo parecido a esto: "Ustedes dentro de 5 ó 10 minutos se integrarán a algún grupo. Su misión será la de Asesorar a ese grupo. ¿Cómo van a asesorar?. Ese va a ser su reto Yo sólo les voy a dar ayuda metodológica para resolver la alineación del equipo".
- Al asesor se le entregan sus indicaciones para actuar como tal y ver en él su Estilo Administrativo, si tiene o no liderazgo, si se comunica adecuadamente con los integrantes del Grupo, si logra convencer al Grupo, si lo reconocen como Asesor, si hay o no rechazo del grupo, etc.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p. 103
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, Volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.452
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S. C. (BIP), Pachuca 78-2° piso, México, D.F.
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

EL EQUIPO AUDAZ

ANEXO No. 1

INSTRUCCIONES

Con esta información, determine las posiciones que ocupan los once jugadores del equipo "Audaz".

López y el Gorras son medios. Pérez no es amigo del extremo derecho. Salcedo es el más alto de todos y es defensa. El Pirata y el defensa lateral derecho armaron una bronca en la feria regional. Kalimán es más alto que Reynoso. Arlindo se pasa los sábados jugando en casa con sus niños. La hermana del jamaicón es la novia del defensa lateral izquierdo. El Kaliman, el defensa central izquierdo y el delantero centro, fueron amonestados el domingo.

El extremo izquierdo es más alto que los otros tres delanteros. Bianchini y el delantero centro están nerviosos porque no han recibido cartas de sus esposas.

Todos los delanteros, excepto Kalimán y Reynoso son chaparros. Pérez está tramitando su divorcio y se está enamorando de la hermana del delantero enlace. De los 5 hombres que forman el cuadro bajo, todos son solteros, excepto el portero y el defensa central izquierdo. El Jamaicón y los dos defensas centrales han sido suspendidos dos veces. Uno de los defensas centrales es Salcedo.

Todos los que no son casados, son solteros felices. Bianchini metió autogol a su portero el domingo. Tanto Alvarez como López tienen función de enlace. El más alto de los delanteros tiene la banda izquierda.

El Gorras tiene función de contención. Arlindo y el portero son ya compadres.

T I M B E I S
ANEXO No.2

Con esta información determine la alineación.

Paredes juega en el cuadro. Kisel y Paredes son amigos del catcher. La hermana de Flores es novia del segunda base. El jardinero central es más alto que el jardinero derecho. Marcovich y el tercera base viven en el mismo edificio. Davis y Paredes le ganaron \$20.00 al pitcher en una quiniela. Flores y dos jardineros juegan a las cartas en sus ratos libres. La esposa del pitcher es la hermana del tercera base. Todo el cuadro, excepto Paredes, Marcovich y Kisel, son más bajos de estatura que Plata. Davis, Kisel y el parador corto perdieron \$50.00 en el Hipódromo. El primera base es el más alto de todos. Davis, Marcovich, Cervantes y el catcher fueron ridiculizados por el segunda base, jugando billar. Plata está tramitando su divorcio. El catcher y el tercera base tienen cada uno dos niños. Osorio, el jardinero central y el jardinero derecho, son solteros. Davis es más alto que Flores. Ambos son solteros. El parador corto, el tercera base y Cervantes, ganaron \$100.00 apostando al Box. Uno de los jardineros es Portugal o Kisel. Osorio es más alto que Cervantes. Portugal es más bajo de estatura que Cervantes. Cada uno de ellos es más pesado que el tercera base. Paredes es más alto que Marcovich y Kisel. Todos los demás que no son solteros son casados. Davis es más bajo que Plata.

INSTRUCCIONES A LOS OBSERVADORES

1. Fíjese bien como son recibidos los asesores por parte del Grupo:
 - ¿Cómo lo miran?
 - ¿Qué le preguntan?
 - ¿Lo aceptan o lo rechazan?

2. Fíjese bien como se introducen los asesores al Grupo.
 - ¿Se presentaron? ¿Saludaron?
 - ¿Dijeron a qué venían?
 - ¿Preguntaron qué hacían, y cómo iban?
 - Mencionaron alguna vez, ¿"Puedo ayudar?"
 - ¿Fueron autoritarios o serviciales?

3. ¿Cómo se comportaron durante el desarrollo del Problema?
 - ¿Intervinieron como líderes?
 - ¿Como otro miembro?

4. Otras observaciones . . .

PAPEL PARA LOS ASESORES

"Escuchen estos consejos que ustedes les darán a su grupo":

CONSEJOS TECNICOS

1. Usen lógica de eliminación:

Ejm.: Si Pérez no es amigo del extremo derecho, luego Pérez no puede tener la posición de medio derecho.

Ejm.: Si Paredes juega en el cuadro, luego no puede ser jardinero, etc.

2. Que su grupo reuna en un cuadro o matriz toda la información. En la columna vertical de la izquierda anoten nombres de jugadores, estado civil y altura. En la hilera horizontal superior anoten posiciones, estado civil y altura. En la cuadrícula resultante anoten con una "X" al jugador o posición eliminados.

CONSEJOS DE PROCESO PARA EL GRUPO

1. Recomiende al grupo que use pizarrón u hoja de rotafolio, donde puedan ver y participar.
2. Que el grupo este activo. Podrían dividirse el trabajo en gente que toma decisiones y gente que revisa esas decisiones; gente que anota y gente que piensa y confirma, etc.
3. Si ve que cada quien quiere resolver el problema por su cuenta, recomiende que trabajen mejor en grupo.
4. Terminados estos consejos y si ya han transcurrido 10 minutos, asigne a un asesor a cada grupo. Usted no los presente como tales, sólo asígnelos.
5. Usted puede fungir como observador o ser ayudado por 2 ó 3 observadores más.

RESPUESTAS CORRECTAS

Equipo Audaz.-

Alvarez	Delantero de enlace
López	Medio
Gorras	Medio
Pérez	Portero
Salcedo	Defensa central
Pirata	Defensa lateral izquierda
Kalimán	Extremo izquierdo
Reynoso	Delantero central
Arlindo	Extremo derecho
Jamaicón	Defensa lateral derecho
Bianchini	Defensa central izquierdo

Timbeis.-

Paredes	1a Base
Kisel	3a Base
Marcovich	Parador corto
Davis	Jardinero central
Flores	Jardinero derecho
Plata	Catcher
Osorio	2a Base
Portugal	Jardinero izquierdo

OPERACION SUBURBIA

OBJETIVO

- a) Analizar el comportamiento de los miembros de un grupo cuando se trabaja bajo presión.
- b) Identificar los problemas que surgen en el grupo al analizar una situación, desarrollar un plan de acción y tratar de implementarlo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. En grupos de cinco a ocho personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 120 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio y con mesas de trabajo para que el grupo trabaje eficientemente.

MATERIAL

- Cinco sobres conteniendo copias del instructivo para cada una de las cinco compañías, títulos de propiedad, dinero, opciones, etc.
- Instructivo para cada observador.
- Hoja de evaluación para cada participante.
- Títulos de propiedad, formas de promesa de venta, billetes (ver anexo).

PROCEDIMIENTO

- El instructor debe explicar el ejercicio de la siguiente manera:
 - a) Sólo se pueden vender lotes completos. Todos los lotes tienen la misma superficie y no tienen desventaja alguna (tales como lomas, pantanos, o problemas de acceso).
 - b) Cada grupo recibe títulos de propiedad para proceder a la transferencia inmediata de la misma en el momento de la venta. Hay también formas de Promesa de Venta las que, al quedar debidamente formuladas, representan un privilegio o deber de comprar

o vender una propiedad determinada a un precio específico y dentro de cierto tiempo.

- c) Los contratos entre los grupos ocurren sólo por medio de representantes/negociadores. Cuando un grupo desee entrar en contacto con otro, nombrará a un representante oficial y a un secretario/observador; estos dos personajes van al lugar donde se encuentra el grupo con el que quieren entrar en contacto. El representante oficial se dirige al grupo y le dice: "Deseo una cita para negociar." El grupo visitado puede proceder a asignar un representante/negociador y un secretario/observador para que proceda a la entrevista; ésta se efectuará en una de las áreas de negociación, es decir, uno de los pares de sillas. Los secretarios/observadores no harán comentario alguno durante la entrevista; su función es tomar notas y observar la interacción entre los representantes/negociadores.
- d) El instructor, o de preferencia otra persona que aparezca completamente imparcial, servirá como árbitro. Su función es ver que se cumplan todas las reglas y resolver las situaciones que éstas no prevean.
- Cuando todo esté listo para iniciar el ejercicio y se ha definido perfectamente el tiempo para la interacción, se deja actuar libremente a los grupos. Es conveniente que el instructor y el árbitro (así como otros miembros del staff), se muevan entre los grupos para observar la interacción, asegurándose de que las reglas se cumplan y tomen notas para "feedback" posterior. Cuando se acabe el tiempo para el ejercicio, el instructor detiene las actividades y se procede a pasar a todos los participantes la "Hoja de Evaluación". Se concederá un período de cinco minutos para llenarla. A continuación, el instructor analiza la actividad de un grupo cualquiera. Establece su posición y recursos iniciales, objetivos de su compañía, posición y recursos finales. Tras un breve análisis, pide al observador que presente su reporte. Puede luego permitir preguntas o comentarios de parte de los miembros del grupo y luego prosigue con otro de los grupos.

c) Cuando el anterior procedimiento ha quedado concluído, el instructor sugiere a los grupos que comenten sus experiencias entre sí y que analicen las hojas de evaluación de cada uno de ellos. Puede pedir a cada grupo que elija un vocero para que reporte sobre el punto B.

Si se asignan voceros, la reunión general final se inicia con sus reportes. Si no se hizo así, el instructor pide comentarios generales. Sea cual fuere el caso, su intervención debe ir dirigida a estimular a los participantes o aprender de esta experiencia.

- Terminadas de dar las instrucciones se procede a la formación de grupos.
- En hojas de rotafolio, se traza un cuadro con los 16 lotes de que se habla en el ejercicio. En cada hoja se anota el nombre de una de las compañías, y los cuadros que representan los lotes de su propiedad se marcan de una manera bastante clara.
- Cuando los grupos han quedado formados, proceden a analizar su situación, definir sus necesidades, trazar planes y negociar con los demás grupos para tratar de alcanzar sus objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.187
- HORN, Robert E., The Guide to Simulations/Games for education and training, 3rd edition, Volume 1, Didactic Systems, Inc., New Jersey, 1977, p.49
- KIRSTEN, R.E., MULLER-SCHWARZ J., Entrenamiento de Grupos, Ed. Mensajero, Bilbao, España, 1976, p.106
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP), Pachuca 78-2º piso, México, D. F.

OPERACION SUBURBIA, COMPAÑIA URBANIZADORA "EL MORILLO, S. A." (1)

LA SITUACION.-

Ustedes integran la Compañía Urbanizadora "El Morillo, S.A." Su compañía es dueña de los lotes B_2 , B_4 y D_1 .

A su grupo le agradecería adquirir los lotes A_4 , B_4 , C_4 y D_4 porque una franja a lo largo de la parte central de esos cuatro lotes será adquirida para construir una nueva supercarretera. Esto hará que el terreno a ambos lados de la carretera aumente mucho de valor.

No es aún del dominio común el asunto de la nueva carretera, y es de temerse que si se corre la voz va a ser difícil obtener el terreno que se quiera a un precio normal. El precio normal de los lotes es de \$50,000. pesos.

A_1	A_2	A_3	A_4
B_1	B_2	B_3	B_4
C_1	C_2	C_3	C_4
D_1	D_2	D_3	D_4

Ustedes han oído rumores en el sentido de que la Fábrica Nacional de Muebles, S. A., desea comprar terreno adyacente a su actual propiedad para poder construir una nueva ala de su planta.

Ustedes disponen actualmente de \$200,000 en efectivo. Las otras compañías involucradas en la Operación Suburbia son: Automercados del Norte, S. A., Constructora de Casas y Edificios, S. de R.L., Fábrica Nacional de Muebles, S. A. y la Compañía General de Inversiones, S. A.

Sus materiales iniciales son:

- a) Título de propiedad de los lotes B_2 , B_4 y D_1 .
- b) \$200,000 en efectivo.
- c) Promesas de venta (formas para llenar).

OPERACION SUBURBIA, CONSTRUCTORA DE CASAS Y EDIFICIOS (3)

LA SITUACION.-

Ustedes integran la compañía "Constructora de Casas y Edificios, S. de R. L." Ustedes son dueños de los lotes A_1 , C_1 , C_4 y D_2 .

A su compañía le gustaría adquirir cuatro lotes que estuvieran contiguos para construir un conjunto de modernos edificios.

Su grupo no tiene dinero para esta inversión puesto que todo lo necesitarán para la construcción. Ustedes esperan poder conseguir un poco de dinero al vender uno de sus lotes. Estos normalmente se venden a \$50,000 cada uno, pero negociando con habilidad es probable que pudiesen obtener un mejor precio.

A_1	A_2	A_3	A_4
B_1	B_2	B_3	B_4
C_1	C_2	C_3	C_4
D_1	D_2	D_3	D_4

Las otras compañías involucradas en la Operación Suburbia son: La Compañía Urbanizadora "El Morillo, S. A.", Fábrica Nacional de Muebles, S. A., Automercados del Norte, S. A. y la Compañía General de Inversiones, S. A.

Sus materiales iniciales son:

- a) Títulos de propiedad de los lotes A_1 , C_1 , C_4 y D_2 .
- b) Promesas de venta (formas para llenar).

OPERACION SUBURBIA, AUTOMERCADOS DEL NORTE, S. A. (2)

LA SITUACION.-

Ustedes integran la empresa denominada "Automercados del Norte, S. A.". Su empresa es dueña de los lotes B_3 , C_3 y D_3 .

A su compañía le gustaría hacerse de cuatro lotes en forma de cuadro grande (cualquiera que sean) para poder construir un nuevo Automercado. Todos los diseños de construcción que ustedes tienen actualmente se han hecho partiendo del supuesto de que se cuenta con terreno grande y perfectamente cuadrado. Esto es porque se construye la tienda en el centro y un amplio estacionamiento en su derredor.

A_1	A_2	A_3	A_4
B_1	B_2	B_3	B_4
C_1	C_2	C_3	C_4
D_1	D_2	D_3	D_4

Ustedes han oído rumores en el sentido de que una carretera va a ser contruida en el área pero no están seguros del lugar exacto.

El efectivo disponible a ustedes es de \$150,000. Los lotes normalmente valen \$50,000. cada uno.

Las otras compañías involucradas en la operación suburbia son: La Compañía Urbanizadora, S. de R. L., Fábrica Nacional de Muebles, S. A. y la Compañía General de Inversiones, S. A. y la Constructora de Casas y Edificios, S. de R. L. Sus materiales iniciales son:

- a) Título de propiedad de los lotes B_3 , C_3 y D_3 .
- b) \$150,000 en efectivo.
- c) Promesas de venta (formas para llenar).

OPERACION SUBURBIA, FABRICA NACIONAL DE MUEBLES, S. A. (4)

LA SITUACION.-

Ustedes integran la Compañía denominada "Fábrica Nacional de Muebles, S. A.". Su empresa es dueña de los lotes A₃, B₁ y D₄.

Las costosas instalaciones de su planta se encuentran instaladas en el lote A₃. A ustedes les convendría adquirir cualquiera de los dos lotes vecinos a su planta para poder extender sus actuales instalaciones, utilizar su espuela de ferrocarril, etc. El efectivo disponible para esta expansión es de \$120,000 aunque esta cifra podría ser muy útil para sus futuros planes de construcción. Los lotes normalmente se venden a \$50,000.

A ₁	A ₂	A ₃	A ₄
B ₁	B ₂	B ₃	B ₄
C ₁	C ₂	C ₃	C ₄
D ₁	D ₂	D ₃	D ₄

Las otras compañías involucradas en la Operación Suburbia son: La Compañía Urbanizadora "El Morillo, S. A.", Constructora de Casas y Edificios, S. de R. L., Automercados del Norte, S.A., y la Compañía General de Inversiones, S. A.

Sus materiales iniciales son:

- a) Títulos de propiedad de los lotes A₃, B₁, y D₄.
- b) \$120,000 en efectivo.
- c) Promesas de venta (formas para llenar).

OPERACION SUBURBIA, COMPAÑIA GENERAL DE INVERSIONES, S.A. (5)

LA SITUACION.-

Ustedes integran la Compañía General de Inversiones, S. A.. Sus lotes son los A_2 , A_4 y C_2 .

El Consejo de Administración ha decidido vender todos sus terrenos tan pronto como sea posible y al mejor precio que se pueda conseguir.

Los lotes normalmente se venden a \$50,000 pero este precio subirá si las otras compañías comienzan a competir por la compra de un lote o si algún otro evento hiciera que el precio se elevase.

A_1	A_2	A_3	A_4
B_1	B_2	B_3	B_4
C_1	C_2	C_3	C_4
D_1	D_2	D_3	D_4

Las otras compañías involucradas en la Operación Suburbia son:

La Compañía Urbanizadora "El Morillo, S. A.", Constructora de Casas y Edificios, S. de R.L., Automercados del Norte, S. A. y la Fábrica de Muebles, S. A.

Sus materiales iniciales son:

- a) Títulos de propiedad de los lotes A_2 , A_4 y C_2 .
- b) Promesas de venta (formas para llenar).

OPERACION SUBURBIA
Hoja del Observador

Permanezca fuera del grupo, pero lo bastante cerca como para observar lo que está sucediendo. Tome nota de incidentes críticos y de cualquier información que le pueda ayudar a comentar sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo está la situación relativa al liderazgo en el grupo? ¿Cómo se definió esta cuestión? ¿Quedó la situación aceptada por todos los miembros?
2. ¿Se escuchan los miembros del grupo unos a otros y aceptan - y ponen en práctica - las ideas de los demás?
3. ¿Cómo toma decisiones el grupo? ¿Se consideran todos los puntos de vista?
4. ¿Cómo reaccionan los miembros cuando no se acoplan sus puntos de vista?
5. ¿Se han desarrollado coaliciones y/o subgrupos? ¿Cómo se manejan las diferencias? ¿Quién trata de conciliar?
6. ¿Cómo se eligen los representantes/negociadores? ¿Qué clase de instrucciones se les dan?
7. ¿Qué tan bien reportan los representantes al volver al grupo?
8. ¿Examina el grupo con cuidado lo dicho por los representantes y redefinen sus posiciones a la luz de la nueva información?
9. ¿Hay un buen despliegue de fuerzas a fin de utilizar al máximo los recursos del grupo?
10. ¿Cuál es su impresión del clima de trabajo del grupo? ¿Por qué?

SUGERENCIA PARA EL REPORTE.-

Sea breve, no trate de narrar todo lo acontecido. Puede ser mejor el dar una impresión global de lo sucedido y de como trabajó el grupo. Mencione los principales problemas que usted percibió en el accionar del grupo. Ilustre con ejemplos. Trate de plantear preguntas en las mentes de los miembros del grupo a fin de que éstos piensen más profundamente acerca del proceso del grupo.

OPERACION SUBURBIA

Hoja de Evaluación

Más tarde discutirán y analizarán los problemas de su grupo al trabajar en esta tarea. He aquí algunas preguntas que tal vez ayudarán. Contéstelas con rapidez. Tiene 5 minutos para ello.

A. Lea cada pregunta y ponga una "X" en el espacio que mejor exprese sus sentimientos.

	SI	NO	NO ESTOY SEGURO
1. ¿Estudió el grupo las instrucciones a fondo, de tal manera que todos los miembros las entendieran completamente?	_____	_____	_____
2. ¿Le satisfizo el análisis del problema hecho por el grupo?	_____	_____	_____
a) Encontró todos los hechos relevantes?	_____	_____	_____
b) Analizó cuidadosamente los hechos?	_____	_____	_____
c) Se dieron cuenta que la situación estaría cambiando constantemente?	_____	_____	_____
3. ¿Le satisfizo el plan de acción?	_____	_____	_____
a) Se consideraron todas las alternativas?	_____	_____	_____
b) Estuvieron todos de acuerdo con la estrategia general?	_____	_____	_____
c) Era un plan flexible?	_____	_____	_____
d) Se escogió gente apropiada a las tareas?	_____	_____	_____
4. ¿Le satisfizo la ejecución del plan?	_____	_____	_____
a) Reportaron bien los negociadores?	_____	_____	_____
b) Cumplieron bien las instrucciones del grupo?	_____	_____	_____
c) Pudo el grupo revisar su estrategia ?	_____	_____	_____
d) Se distribuyeron bien las tareas entre los miembros?	_____	_____	_____

B. ¿Cuáles cree que hayan sido los más serios problemas del grupo?

C. ¿Tuvo usted dificultad para trabajar en este grupo?
Si así fue, ¿Por qué?

TITULO DE
PROPIEDAD DE LOTE

Propiedad de _____

Transferido a _____

Transferido a _____

PROMESA DE VENTA

Del lote _____ al precio de

\$_____. Costo de esta

promesa de venta: \$_____

Esta promesa es válida duran-
te 5 minutos. Expira a las

_____.

Firma

Compañía

TORRES

o

CONSTRUCCION DE UNA TORRE

OBJETIVO

- a) Criticar el activismo y el verbalismo en la acción grupal.
- b) Analizar la interacción del grupo frente a una tarea común.
- c) Experimentar la agresión provocada por la competencia.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Grupos de 6 ó 7 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Más o menos 45 minutos

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio con mesas de trabajo.

MATERIAL

- Dos pliegos de cartoncillo, tijeras, papel engomado, clips, dos hojas de papel y un lápiz para cada equipo.

PROCEDIMIENTO

- Cada grupo va a construir una Torre a base del material que se le repartirá. No podrán utilizar otro material distinto al que se les va a entregar.
- Tendrán 20 minutos para construir una torre que tenga las siguientes características:
 - Belleza o armonía
 - Estabilidad o duración
 - Originalidad o creatividad
- Desde el principio se pide a tres voluntarios que no participen en la construcción, que sean jueces calificadores de las torres.

- A los 20 minutos de iniciadas las torres se termina el trabajo y los jueces califican de 1 a 10 cada una de las tres características antes mencionadas.
- Finalmente se comentan las implicaciones teórico-prácticas del ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

- ANTONS, Klaus, Práctica de Dinámica de Grupos, Ed. Herder, Barcelona, 1978, p.155
- KIRSTEN, R.E., MULLER-SCHWARZ J., Entrenamiento de Grupos, Ed. Mensajero, Bilbao, España, 1976, p. 114
- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1974, p.17-III
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

SOLUCION DE PROBLEMAS

ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS

OBJETIVO

- a) Estudiar las dimensiones de los problemas.
- b) Proyectar estrategias para solución de problemas.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

Mínimo 60 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Lo más adecuado al número de personas, en una posición tal que puedan ponerse las gráficas en un lugar y puedan ser vistas por todos.

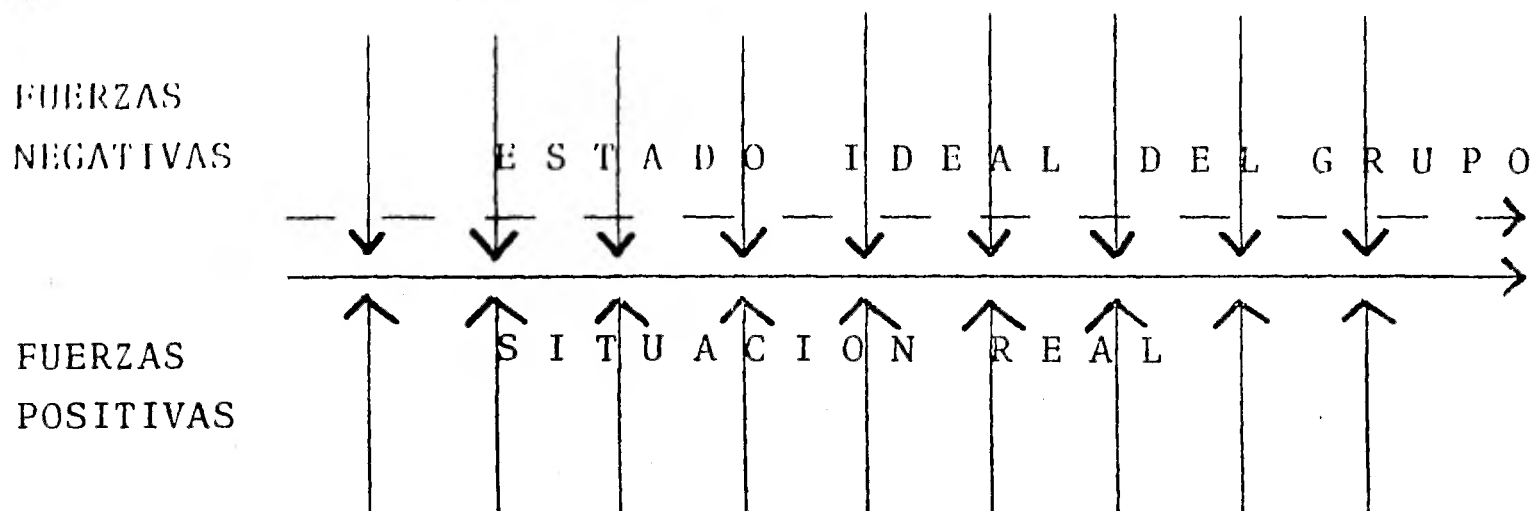
MATERIAL

- Pizarrón y gises, o Rotafolios y plumones.

PROCEDIMIENTO

El instructor habla de las metas del ejercicio; hacer un análisis de las distintas fuerzas, positivas y negativas, que funcionan en el grupo, y ver cuáles son las más problemáticas para intentar resolverlas.

En un lugar visible traza la siguiente gráfica, explicándola brevemente:



- Cada participante hace una lista de fuerzas positivas y negativas que existen en el grupo.
- Cada quién hace una jerarquización de fuerzas, tanto positivas como negativas.
- En pequeños grupos ponen en común los datos obtenidos y se ponen de acuerdo en las principales fuerzas (6 ó 7), colocándolas en forma gráfica, según el diseño anterior.
- En plenario, cada pequeño grupo presenta su gráfica y entre todos buscan llegar a una sola gráfica de todo el grupo. Una vez hecha la gráfica general del grupo y visto los problemas jerárquicamente colocados en primer lugar, buscar tácticas concretas para
 - atacar las principales fuerzas negativas
 - reforzar las positivas
 - hacer surgir nuevas posibilidades

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.200
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA).
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.
- BERRUEZO, J., CASARES, D., REYGADAS, R., Manual de Dinámica de Grupos, Mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.73

LOS CUADRADOS

Esta técnica se conoce también bajo el nombre de ROMPECABEZAS o COLABORACION.

OBJETIVO

- a) Analizar ciertos aspectos de la colaboración en la solución de un problema de grupo.
- b) Mostrar a los participantes algunas de las peculiaridades de su comportamiento, mismas que pueden contribuir u obstruir la solución de un problema de grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. Solamente se requiere formar grupos de seis personas, cinco serán participantes y el sexto será observador y juez.

TIEMPO REQUERIDO

15 minutos para el ejercicio y 15 minutos para la discusión.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón iluminado con facilidades.

MATERIAL

- Pizarrón o rotafolios. Gis y/o plumones.
- Mesas en las que puedan acomodarse cinco participantes. Estas mesas deberán estar lo bastante alejadas una de otra para evitar que un grupo pueda observar las actividades de otros.
- Un juego de instrucciones para cada grupo de cinco participantes y una copia de las instrucciones para el observador-juez.
- Un juego de cuadros cortados para cada grupo de cinco participantes.

PROCEDIMIENTO

El instructor podría iniciar la sesión con una discusión del significado de la colaboración; esto hará que el grupo aparte sugerencias respecto de lo que es esencial para que haya colaboración en un grupo. Las sugerencias pueden anotarse en el pizarrón o rotafolio.

El instructor mismo podría introducir ideas tales como:

- Cada individuo debe entender el problema en forma amplia.
- Cada individuo debe entender la forma en que el puede contribuir a la solución del problema.
- Cada individuo debe estar conciente de lo que los otros miembros del grupo pueden contribuir.
- Es necesario reconocer los problemas de otros individuos a fin de poder ayudarlos a hacer su máxima contribución al grupo.

Una vez concluída la fase de la discusión, el instructor anunciará que los grupos harán un experimento a fin de poner a prueba sus sugerencias. Se procederá entonces como sigue:

- 1) Se designará un observador-juez en cada grupo. Puede designarse por el instructor o puede dejarse a los grupos que lo elijan. Se entregará a los observadores una copia de sus instrucciones. El instructor dará a cada grupo un paquete con cinco sobres para que sean repartidos a los miembros del grupo. Los sobres no se deben abrir sino hasta que se les dé la señal de hacerlo.
- 2) El instructor distribuye una copia de las instrucciones a cada grupo.
- 3) Las instrucciones a los participantes son leídas en voz alta por el instructor a fin de asegurarse que han sido entendidas. Será necesario que el instructor o sus asistentes se paseen entre los grupos durante el ejercicio, a fin de que se cumplan las reglas que fueron establecidas en las instrucciones.
- 4) Transcurridos los 15 minutos asignados para el ejercicio, se detendrá la acción; el instructor conducirá entonces una discusión general en relación con la experiencia. Esta deberá centrarse en los sentimientos generados durante el ejercicio y no sólo en la relación general de las observaciones. Se pide a los jueces-observadores que lean sus observaciones. El instructor podría pedir a los grupos que relacionen este ejercicio con su situación real en el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.164
- ANTONS, Klaus, Práctica de Dinámica de Grupos, Ed, Herder, Barcelona, 1978, p.141
- BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos, Mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.88
- CHEHAYBAR, Edith, Técnicas para el aprendizaje en grupos numerosos, (inédito), Departamento de Psicopedagogía, UNAM-CISE, 1980
- HOSTIE, Raymond, Técnicas de Dinámica de Grupos, Publicaciones ICCE, MADRID, 1976, p.145
- MARINS J., TREVISAN T.M., JENSEN D., Dinámicas: Comunión y Liberación, Ed. Sesatón, p.600
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.357
- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1973, p.25-I
- VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superior del Estado de México, Siglo Nuevo Editores, S.A., México, 1980, p.51
- VELA, Jesús Andrés, Técnicas y Práctica de las Relaciones Humanas, Indo-American Press Service, Bogotá, 1980, p. 185
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP), Pachuca 78-2° piso, México, D.F.
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

INSTRUCCIONES A LOS PARTICIPANTES

En este paquete hay cinco sobres que contienen piezas de cartón para formar cuadros.

La tarea de su grupo consiste en formar cinco cuadros de igual tamaño sin que sobren piezas.

La tarea no estará terminada sino hasta que cada miembro del grupo tenga frente a sí un cuadrado perfecto y del mismo tamaño que los del resto del grupo.

Hay ciertas limitaciones o reglas que es necesario observar durante este ejercicio:

- 1° Ningún miembro del grupo puede hablar.
- 2° Ningún miembro puede pedir a otro pieza alguna o hacer señales para sugerir que él necesita determinada parte para completar su cuadro.
- 3° Lo único que los miembros pueden hacer es dar y recibir cuadros de los demás miembros.

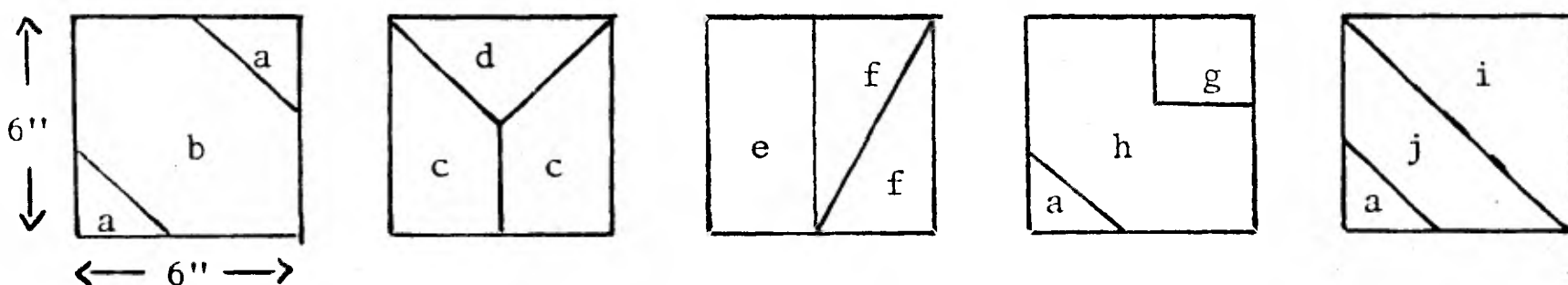
¿Están claras las instrucciones?

Espere la señal del instructor y comience a trabajar.

INSTRUCCIONES PARA HACER UN JUEGO DE CUADROS

El instructor entregará a cada grupo cinco sobres conteniendo cada uno piezas de cartón que han sido cortadas en diferentes formas y que, cuando son acomodadas en forma apropiada, formarán cinco cuadros del mismo tamaño.

Para preparar un juego de materiales, corte cinco cuadros de igual tamaño, aproximadamente de seis pulgadas por lado. Coloque los cinco cuadros en fila y márquelos como se indica abajo; use un lápiz y márquelos muy ligeramente a fin de que se pueda borrar.



Las líneas deben ser de tal manera dibujadas que todas las piezas "A" sean exactamente del mismo tamaño. Utilizando múltiplos de 3 pulgadas habrá diversas combinaciones que habilitarán a los participantes a formar uno o dos cuadros, pero solo hay una combinación posible para formar cinco cuadros de 6" X 6".

Después de haber dividido los cuadros en la forma indicada, marcando las piezas con las letras correspondientes, corte los cuadros siguiendo las líneas marcadas a fin de tener las partes de lo que será un verdadero rompecabezas.

Ponga a los sobres las letras A, B, C, D y E. Distribuya las piezas de cartón en los cinco sobres como sigue:

El sobre A con las piezas i, h, e
El sobre B con las piezas a, a, a, c,
El sobre C con las piezas a, j
El sobre D con las piezas d, f
El sobre E con las piezas g, b, f, c

Borre la marca de lápiz hecha en cada pieza y ponga en su lugar la clave del sobre al que esa pieza originalmente corresponde. Con esto se facilitará el devolver de las piezas a su sobre apropiado para uso posterior.

INSTRUCCIONES AL OBSERVADOR-JUEZ

Su trabajo es parte como observador y parte como juez. Asegúrese de que cada participante obedece las reglas.

- 1° No se permite hablar, hacer señales con las manos o con la vista, ni ninguna otra forma de comunicación entre los cinco miembros del grupo.
- 2° Los participantes pueden dar piezas a los otros miembros del grupo pero no podrán tomar de su propia voluntad piezas que no les hayan sido ofrecidas.
- 3° Los participantes no podrán arrojar sus piezas al centro de la mesa para que los demás las tomen; tienen que dar las piezas directamente a una persona definida.
- 4° Un miembro del grupo podrá dar todas las piezas de su cuadro, aún cuando ya lo hubiere terminado.

Procure que estas reglas sean cumplidas.

Ahora bien, en su papel de observador, trate usted de guiarse por lo siguiente:

- ¿Quién está dispuesto a dar a otros las piezas de su cuadro?
- ¿Hubo alguien que terminara su cuadro y luego se dedicó a observar las batallas de los demás para formar sus cuadros?
- ¿Hay alguno que batalla con sus piezas y no puede formar su cuadro pero se muestra reacio a entregar una o más de ellas a sus otros compañeros?
- ¿Cuántos de los participantes parecen estar mentalmente involucrados en la formación de los cuadros?
- Verifique periódicamente el nivel de frustración y ansiedad - ¿quién está literalmente jalándose el cabello?
- ¿Hubo algún punto crítico después del cual el grupo de verdad comenzó a colaborar?
- ¿Trató alguien de violar las reglas ya sea haciendo señas o hablando como medio de ayudar a los compañeros a formar su cuadro?

METODO DE TEAM KAWAKITA JORO (TKJ)

OBJETIVO

- a) Identificación, causas y resolución de problemas.
- b) Solidarización del grupo en torno a un problema común.
- c) Estímulo a la colaboración, conciliación de intereses y opiniones de los participantes.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Diez personas

TIEMPO REQUERIDO

90 minutos

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para que el grupo trabaje eficientemente.

MATERIAL

- Tarjetas, lápices, clips.

PROCEDIMIENTO

- El ejercicio consta de tres etapas.
- Se debe romper la tensión inicial y estimular la confianza entre los participantes con algún ejercicio sencillo de ruptura de hielo.

Primera Etapa.-

- Se elige un tema general que pueda provocar la detección de un problema.
- En las tarjetas, los participantes hacen una narración de hechos reales acerca del tema. Deben ser hechos vividos por los participantes, evitando la introducción de juicios de valor o juicios personales; deben ser breves y comprensibles.

- Las tarjetas se revuelven y se intercambian, cada participante debe memorizar el contenido de la que le toque.
- Se lee en voz alta cada tarjeta para que los participantes las agrupen en caso de tener un contenido común, (3 tarjetas máximo). Las tarjetas que no hayan sido agrupadas se separan para no confundirlas.
- Los grupos de tarjetas deben tabularse (formándose sub-equipos), tomando en cuenta lo siguiente:
 - a) El título debe expresar breve y objetivamente el contenido de las tarjetas.
 - b) Se debe evitar escribir una causa de los hechos enunciados, como título.
 - c) Se debe evitar una causa, como medio de englobe.
- Titulados preliminarmente los grupos de tarjetas, el autor expondrá a la reunión su proposición, si ésta no tiene modificaciones, deberá ser aprobada por unanimidad.

Nota.- En los pasos mencionados anteriormente, existen dos fases:
1) agrupamiento y 2) titulación. En la primera predomina la individualidad. En la segunda, predomina la intención de concientizar al grupo.

- Las tarjetas que quedan solas en la primera fase, sumadas a los títulos aprobados por la reunión, se redistribuyen entre los participantes, después de haber sido barajadas.
- Se realiza otra fase de agrupamiento.
- Se lleva otra fase de titulación.
- Estas actividades se realizan las veces que sean necesarias, para obtener tres grupos de títulos y tarjetas.
- Se discutirá en grupo, cuál es la más importante entre los grupos finales formados y su posible resolución.

Se utilizará lo siguiente:

A A es más importante que B

B

A B A es tan importante como B

(Cont. Primera etapa)

- _____ Relación fuerte
- - - - - Relación débil
- _____ Causa y efecto
- _____ Interrelación fuerte
- - - - - Causa y efecto débil
- - - - - Interrelación débil

- Una vez jerarquizados los grupos, son pasados a un cartel donde estarán todos los títulos. Asimismo que se describa el proceso de agrupación y titulación y las veces que se repitieron.
- Se discutirá y meditará sobre el diagrama final y se pondrá el título general que identificará el problema.
- Finalmente cada participante explicará al resto del equipo su interpretación del diagrama final.

Segunda Etapa.-

- Se realiza igual que la primera etapa, modificándose únicamente el contenido de las primeras tarjetas (la materia prima). El contenido se hará con base al examen del diagrama de la primera etapa.

Tercera Etapa.-

- El proceso es el mismo que en las dos anteriores, varían en el llenado de las primeras tarjetas. Se redactarán observando el diagrama de la primera etapa.
- Se escogerá algún planteamiento hecho en cualquier nivel de agregación del diagrama.
- Cada miembro del grupo escribe dos tarjetas o más proponiendo una acción concreta.
- Las características de las tarjetas se dividen en: relativas al contenido y el aspecto formal. El contenido debe ser concreto, claro y factible de realizar.
- La tarjeta debe expresar quién realizará la acción, cómo se llevará a cabo, cuándo, etc.
- Al finalizar, se comenta el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A.,
México, 1980, p.184

PESCADOS

OBJETIVO

- a) Permitir al grupo una experiencia de liderazgo surgida en una situación desconocida.
- b) Descubrir como las situaciones individuales condicionan los valores y las respuestas concretas.
- c) Evaluar la forma de escuchar a los demás.

NUMERO DE PARTICIPANTES

No más de 30 personas por grupo.

TIEMPO REQUERIDO

De 20 a 30 minutos

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio.

MATERIAL

- Pizarrón y gis
- Lápiz y papel

PROCEDIMIENTO

-El instructor habla al grupo de la necesidad de entender al otro desde su propio punto de vista aunque no esté de acuerdo con él.

-Enseguida presenta el siguiente problema ante el cual tratarán de escucharse unos a otros:

"Un día en un lugar solitario, iban 2 personas de camino; una llevaba 5 pescados y la segunda 3. A mediodía se dispusieron a comer; en el momento mismo en que se sentaban llegó otra persona que fue invitada a compartir los alimentos. Los pescados fueron partidos cada uno en tres partes; de este modo, a cada uno le to

caron ocho tercios de pescado.

Cuando acabaron de comer, la tercera persona se retiró dejándoles como agradecimiento a los dos primeros 8 monedas.

¿Cómo se repartieron los dos esas 8 monedas?".

-Veamos si es posible que el grupo se ponga de acuerdo en una única solución del problema. Desde este momento, imagínense que yo estoy ausente.

-Después de unos 15 minutos termina el tiempo para ponerse de acuerdo y se pasa a reflexionar el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional
ARMO, 1968

EVALUACION Y CRITICA

ALTERNATIVAS

OBJETIVO

- a) Favorecer la actitud permanente de evaluación y crítica desde una perspectiva global.
- b) Experimentar una estructura de evaluación que ofrece múltiples posibilidades.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Máximo 60 personas. En grupos pequeños.

TIEMPO REQUERIDO

60 minutos aproximadamente.

LUGAR DE TRABAJO

En un salón amplio, primero en 4 círculos. Luego en forma de salón de clase.

MATERIAL

-Instructivo para cada equipo. (ver Anexos 1, 2, 3 y 4)

PROCEDIMIENTO

- Se divide el grupo en 4 subgrupos, en forma proporcional.
- Una vez formados los subgrupos se les reparte a cada uno su instructivo. Tendrán 20 minutos para ponerse de acuerdo y delinear su acción y argumentación durante el juicio.
- Después durante 20 ó 25 minutos se desarrolla el juicio.
- A continuación se discute el ejercicio en un plenario sobre los presupuestos de una actitud permanente de evaluación.

BIBLIOGRAFIA

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera. (ICIA).

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

INSTRUCTIVO GRUPO 1

Dentro de 20 minutos uno de ustedes representará a su grupo como "la parte acusada" en un juicio.

La acusación, el delito por el que se le juzga es el estar transformando los sistemas escolares, por la participación permanente de sus alumnos en el grupo.

El fiscal y su acusador y dos testigos del mismo alegan en su contra, que sus sistemas de organización de alumnos llevan implícitos conceptos antropológicos y sociológicos distintos a los fines universitarios y conllevan una ruptura del orden y la disciplina necesarias para la capacitación, para el progreso del país. Su papel como grupo es preparar su argumentación mostrando que su labor educativa es crítica porque contiene elementos de una sociedad nueva que todavía no existe, pero que es posible. Pongan a volar su imaginación para ver cómo la dinámica de grupo contribuye a la creación de otro tipo de educación y de sociedad más humanas y más justas para todos y no sólo para los escolarizados.

A su vez denuncien los vínculos con el mantenimiento del statu quo, de una educación preocupada únicamente por la trasmisión de conocimientos y de técnicas, sin cuestionar para qué tipo de hombre y para qué sociedad se está formando.

Pueden traer a sus argumentos las tareas que la sociedad y la universidad como una fracción de la misma asigna a los que en ella estudian. Ustedes quieren transformar: las relaciones en la escuela, el sistema escolar y la sociedad que lo genera.

Realmente están acusados, están frente a un enemigo, su futuro depende de su capacidad de defender su posición con todos los recursos que puedan.

Elijan uno de entre ustedes que sea su representante en el juicio. Elaboren los argumentos que presentarán en el momento en que sean interrogados tanto por su defensor como por el fiscal.

INSTRUCTIVO GRUPO II

Dentro de 20 minutos ustedes serán defensores de un acusado en un juicio. Tomarán el papel de abogado defensor y además 2 ó 3 miembros del grupo actuarán como testigos de la defensa.

A su "acusado" se le juzga por estar transformando los sistemas escolares a través de la participación permanente de sus alumnos en grupos.

Parece que el debate parte de los métodos y procedimientos escolares y va desembocando en el tipo de hombre y de sociedad que su acusado quiere construir.

Su papel como abogado defensor y como testigos, es preparar una buena defensa que convenza al jurado no sólo de la validez de sus métodos sino también del tipo de educación y de sociedad implícitos en ellos.

Esta educación busca fundamentalmente la transformación de la sociedad global, de la educación y de las personas por la crítica de lo ya hecho y por el anuncio de otro tipo de sociedad y la creación de otro tipo de relaciones entre las personas.

Pueden traer a colación las tareas asignadas por la sociedad y la universidad a los que en ella trabajan, investigan y estudian. Realmente quieren que su defendido no sólo resulte inocente sino que aparezca ante todos lo crítico y creativo de su postura. La realidad y la historia están de parte de ustedes.

Elijan al abogado defensor y los 2 ó 3 testigos que presentarán para argumentar en favor de su defendido. Desarrollen su plan de defensa.

Piensen también qué preguntas pueden hacer a los testigos del fiscal.

INSTRUCTIVO GRUPO III

Dentro de 20 minutos ustedes serán acusadores, fiscal y testigos de la acusación, en un juicio contra un maestro.

La situación es realmente intolerable; el acusado ha empezado a corromper la disciplina, las clases se han vuelto un caos. Pretende que a través de participación grupal los alumnos empiecen a cuestionar las formas tradicionales de enseñanza. Pero lo más grave es su empeño en promulgar que la educación está al servicio de unos cuantos privilegiados y que la tarea de los estudiantes, además de estudiar en serio, es criticar la sociedad que sostiene a la universidad, construir otra nueva junto con los no-estudiantes y ya está intentando hacerlo.

Realmente lo que hace falta -según el pensamiento de ustedes- es que los estudiantes reciban una capacitación técnica y conocimientos científicos para que nuestro país progrese. Lo que nos falta es un cuerpo técnico capaz de aumentar la productividad y así dejarnos de tonterías.

No es tan necesaria la participación de alumnos y profesores en problemas no académicos. Si se hacen buenos programas y los maestros son capaces en su materia y la saben transmitir, lograremos los científicos que necesita nuestra patria.

Ustedes quieren reformar el sistema escolar a través de nuevas y mejores técnicas en todos los campos del saber.

Su papel en este juicio es además de lograr, a como dé lugar, que el acusado sea declarado culpable, que sea evidente a los ojos de todos lo absurdo y subversivo de la posición que éste mantiene. Esgriman en su favor todos los argumentos posibles contra un enemigo que quiere destruir los valores de la vida institucional y del progreso.

Piensen también en las cuestiones que plantearán a los testigos de la defensa.

Elijan al fiscal y a sus 2 ó 3 testigos.

Desarrollen su plan de acusación.

INSTRUCTIVO GRUPO IV

Dentro de 20 minutos ustedes serán juez, jurado y cuerpo secretarial y policial de un juicio. El juez tendrá a su cargo el orden de la sala y la buena marcha del juicio.

Después de 20 ó 25 minutos el jurado debe llegar a un veredicto después de haber oído los alegatos de la acusación y de la defensa y sus respectivos testigos.

Nombren secretario, policías y todo lo que sea necesario para realizar su papel.

Elijan quién va a hacer cada papel y la forma de lograr un buen juicio.

Se trata de un juicio a un maestro acusado de destruir los valores de la escuela, corromper la disciplina y cuestionar los fines sociales de la educación superior.

Pueden dar recesos para que el fiscal, el defensor o el acusado hablen con su respectivo equipo.

POSTER

OBJETIVO

Lograr una actitud evaluativa y crítica de trabajo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

60 minutos

LUGAR DE TRABAJO

Salón suficientemente amplio e iluminado.

MATERIAL

- Cartoncillo, pegamento, plumones y tijeras para cada equipo.
- Periódicos y revistas

PROCEDIMIENTO

- Cada grupo comenta durante 15 minutos los cambios de actividades que se han producido en el trabajo grupal.
- Se hace un poster basado en las conclusiones de los comentarios anteriores, o bien puede ser que expresen lo opuesto a lo que se ha logrado en el trabajo grupal.
- Una vez terminados los posters, se comparan intergrupalmente y se hacen los comentarios sobre el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.199
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional
- ARMO, 1968.

POSTER

BIBLIOGRAFIA (cont.)

BERRUEZO, J., CASARES, D., REYGADAS, R., Manual de Dinámica de Grupos, mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.75

P E R C E P C I O N

ESCENTIFICACION DE UN INCIDENTE

OBJETIVO

Demostrar que la percepción y observación dependen de factores subjetivos; contribuir al modo de funcionamiento de la percepción social.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente una hora.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio e iluminado o un lugar abierto.

MATERIAL

- Hojas de papel (es importante la rápida distribución)
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- En una sesión plenaria corriente se intercala un incidente de 2-3 minutos preparado de antemano (p.ej. ataque físico resultante de un altercado verbal).
- Interrumpir súbitamente la situación, apartar las cosas que hay que escribir.
- Invitación a los participantes a anotar lo que ha sucedido. Dejar relatar libremente o contestar a preguntas intencionadas.
- Recoger lo más rápidamente posible los informes.
- Eventual interrogatorio a los distintos participantes.

BIBLIOGRAFIA

ANTONS, Klaus, Práctica de Dinámica de Grupos, Ed. Herder,
Barcelona, 1978, p.67

PERCEPCIONES DIFERENTES

Esta técnica se conoce también bajo el nombre de ILUSIONES OPTICAS o MUJER ANCIANA, MUJER JOVEN.

OBJETIVO

Hacer concientes a los participantes de que todos los seres humanos podemos tener diferentes puntos de vista originados por la diferente forma en que podemos ver las cosas.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 30 personas

TIEMPO REQUERIDO

Un minuto de observación de cada imagen, 3 para que haga anotaciones el grupo y 5 para la demostración.

LUGAR DE TRABAJO

Salón amplio e iluminado.

MATERIAL

- Las imágenes ambiguas, lápices y papel.
- Un pizarrón para demostración.

PROCEDIMIENTO

- Pida a los participantes que anoten "características" de lo que vieron en los dibujos.
- Enseñe las imágenes con figuras ambiguas (Mujer vieja-joven, copados caras, ratón-viejo) durante un minuto.
- Pida comentarios y detecte puntos de vista diferentes.
- Pida a dos personas que hayan visto figuras diferentes, que traten de "comunicarse y convencerse" mutuamente de lo que vieron. NO DEBEN ENSEÑAR LAS FIGURAS.
- Saque conclusiones.
- Variante del triángulo -"anoten el número de triángulos que ven en la figura". Se enseña la figura, y se sigue el procedimiento anterior.

BIBLIOGRAFIA

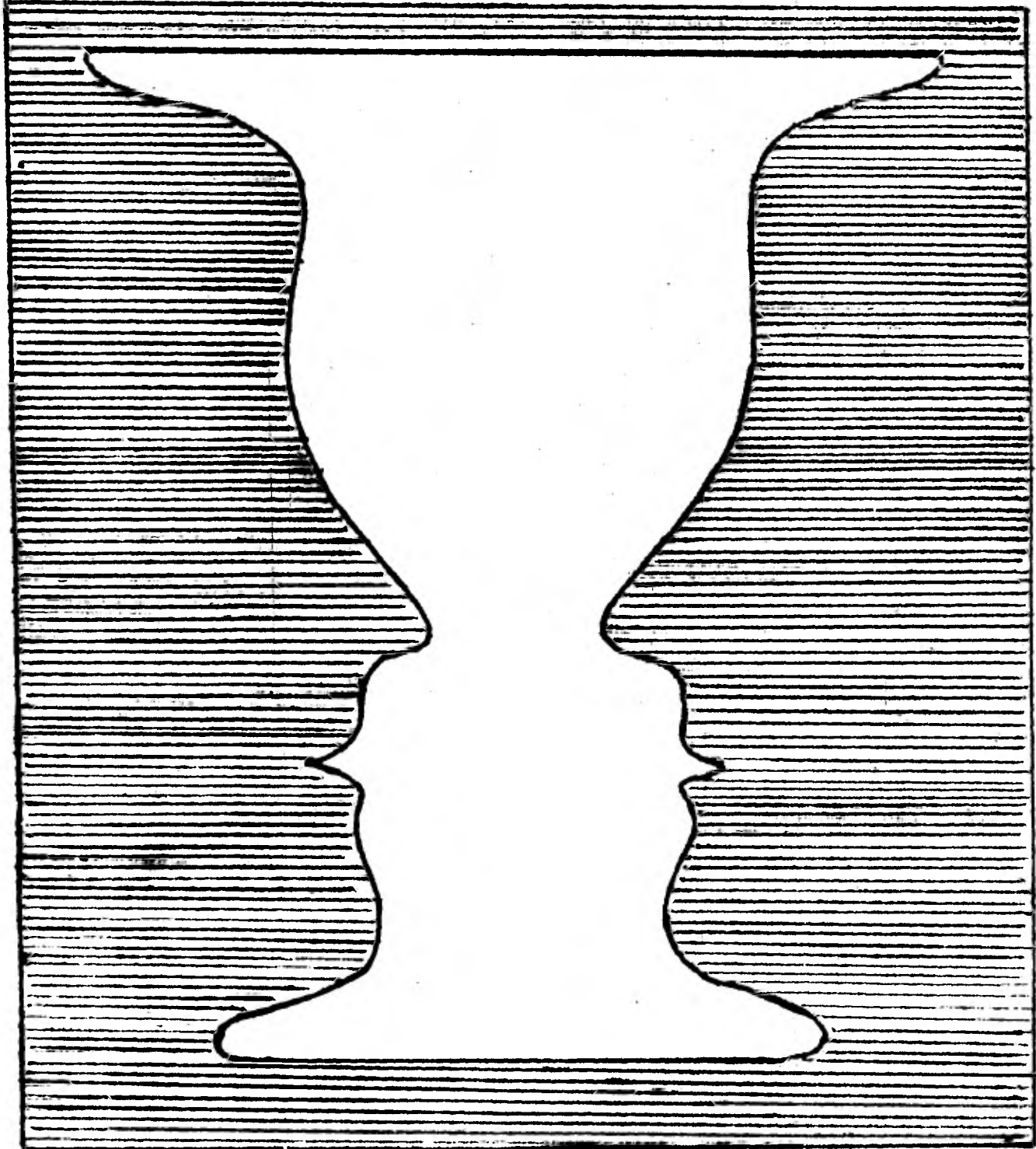
- ANTONS, Klaus, Práctica de Dinámica de Grupos, Ed. Herder, Barcelona, 1978, p.53
- HORN, Robert E., The Guide to Simulations/Games for education and training, 3rd edition, volume 1, Didactic Systems, Inc., New Jersey, 1977, p.433
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.333



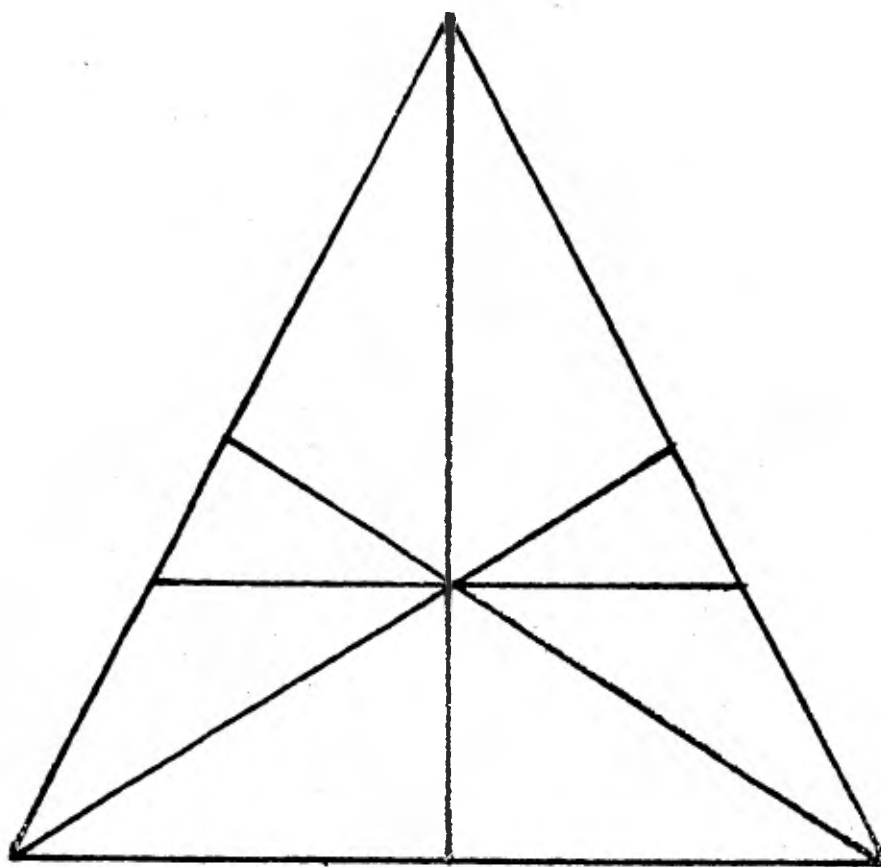
Viejo - ratón



Vieja - joven



Caras y copas



De 0 a 22 triángulos

PROBLEMA DE LOS NUEVE PUNTOS

OBJETIVO

Experimentar la dificultad de romper una figura aparente (ley del cierre); demostración óptica de problemas de innovación.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 20 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio con mesas.

MATERIAL

- Formularios con disposición de puntos e instrucción.
- Lápices.

PROCEDIMIENTO

- Se reparten los formularios y se dan 10 minutos para la solución; quien tenga la solución, que permanezca quieto hasta que el instructor suspenda el ejercicio.
- Al cabo de 10 minutos se suspende el ejercicio y se revela la solución.
- Durante la evaluación se discute el por qué es la solución tan difícil.

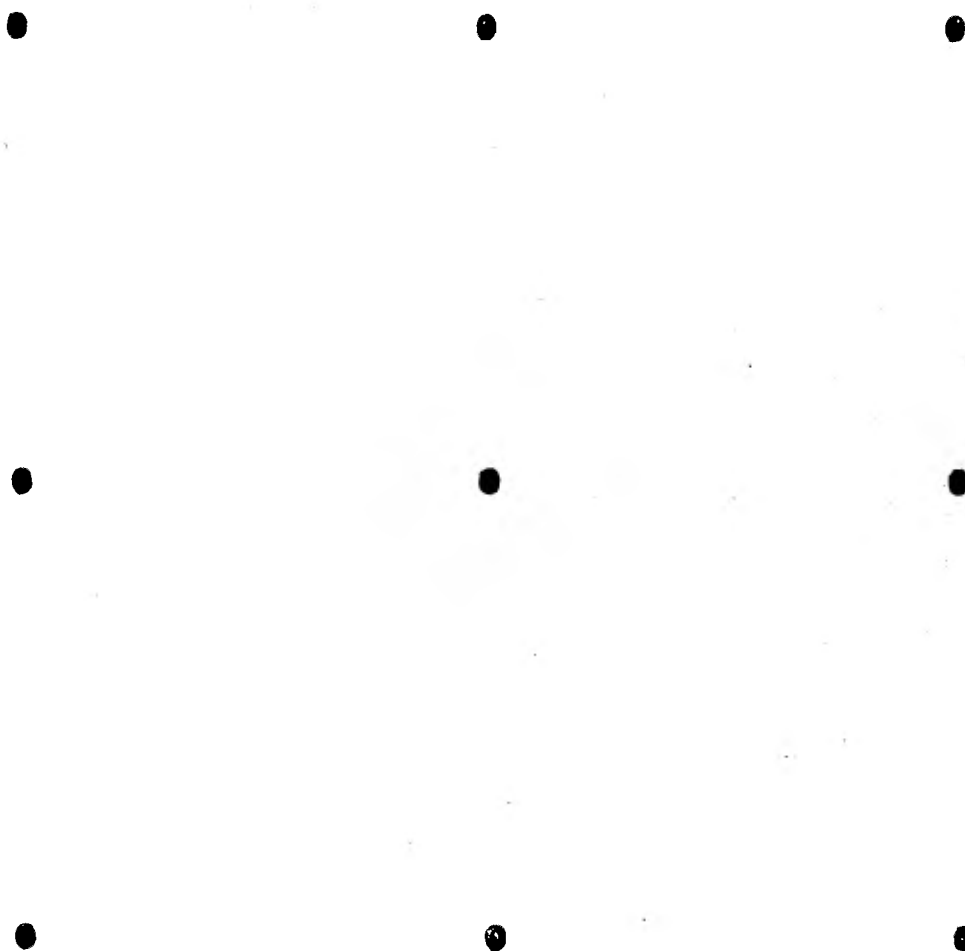
BIBLIOGRAFIA

- ANTONS, Klaus, Práctica de Dinámica de Grupos, Ed. Herder, Barcelona, 1978, p.65
- KIRSTEN, R.E., MULLER-SCHWARZ J., Entrenamiento de Grupos, Ed. Mensajero, Bilbao, España, 1976, p.36
- HEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1973, p.99-IV

BIBLIOGRAFIA (Cont.)

CHEHAYBAR, Edith, Técnicas para el aprendizaje en grupos numerosos, (inédito), Departamento de Psicopedagogía UNAM-CISE, 1980

LOS NUEVE PUNTOS



Unir estos nueve puntos con sólo cuatro líneas rectas sin interrupción. La línea, por tanto, está quebrada tres veces. Cada uno de los puntos pretendidos sólo puede ser tocado una vez. No está permitido volver sobre la misma línea.

SEMEJANZAS

OBJETIVO

- a) Percibir las semejanzas de los participantes de un grupo para proporcionar retroinformación.
- b) Aislar las semejanzas y diferencias importantes de cada persona.
- c) Analizar las diferentes reacciones.

NUMERO DE PARTICIPANTES

De ocho a doce personas.

TIEMPO REQUERIDO

150 minutos aproximadamente. (Dos horas y media)

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio y con mesas para que los participantes puedan escribir y trabajar eficientemente.

MATERIAL

- Hoja de similitudes para cada participante.
- Lápices.

PROCEDIMIENTO

- Escribir los nombres de todos los participantes, del más similar al menos, indicando además las características propias y de los demás, que se cataloguen como más o menos similares.
- Se pueden utilizar los resultados para dar retroinformación y comentar el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua. Impresores, S.A., México, 1980, p.101.

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA).

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos, mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.71

HOJA DE SIMILITUDES

Tu nombre: _____

	Nombre	Características
El más similar	1. _____	_____
	2. _____	_____
	3. _____	_____
	4. _____	_____
	5. _____	_____
	6. _____	_____
	7. _____	_____
	8. _____	_____
	9. _____	_____
El menos similar	10. _____	_____

RETROALIMENTACION

ACUARIO

OBJETIVO

- a) Tratar de conocer a un individuo, enfocando la atención hacia él e intentar empatizar con él.
- b) Dar información a los miembros de un grupo para que mejoren sus procesos grupales (comunicación, liderazgo, relaciones humanas, etc.)

NUMERO DE PARTICIPANTES

Aproximadamente de 14 a 20 personas. Dos grupos parciales de 7 a 10 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 1 hora.

LUGAR DE TRABAJO

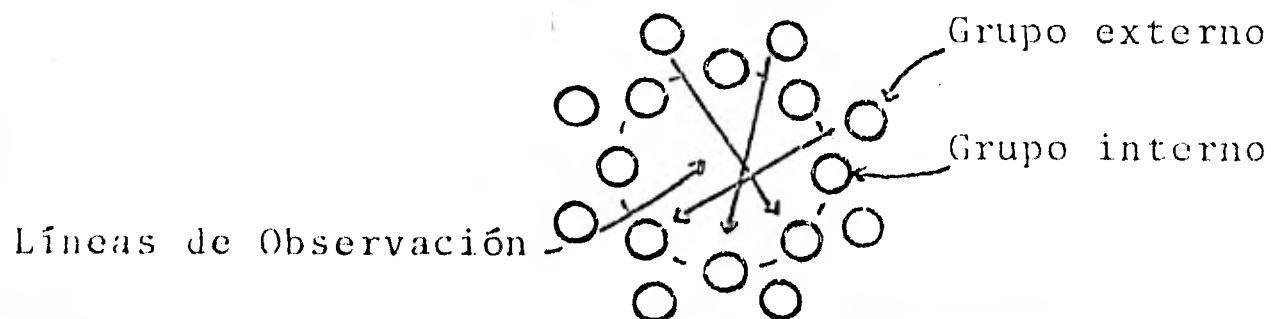
Salón amplio con sillas formando círculos concéntricos.

MATERIAL

- El material que se necesite para involucrar al grupo en cualquier actividad.

PROCEDIMIENTO

- Los dos grupos se sientan en círculos concéntricos. El círculo de adentro es de participantes, el círculo externo es de observadores.
- El instructor indica a los participantes que escojan un compañero del otro grupo. Se forma el grupo interno y el grupo externo. Se indica que se invertirán los grupos posteriormente.



- El instructor indica que los observadores pongan atención en su compañero y estén listos para darles (feedback) retroalimentación de su conducta en el grupo. El feedback estará dirigido al efecto de su compañero en el proceso del grupo y en la manera de intervenir en la realización de la tarea del grupo. Si es necesario se debe dar información sobre lo que es retroalimentación o feedback.
- Los miembros del grupo interno participarán en cualquier actividad seleccionada por el instructor (discusión de algún tema o realización de una tarea específica).
- Después de 10 minutos o más de los procesos de grupo se les pedirá a los participantes del círculo interno formar duetos con sus observadores.
- Los observadores darán a sus compañeros el feedback registrado de la observación
- El proceso se invierte de manera que los observadores pasen al círculo interno y los participantes sean observadores. Cuando se inviertan los papeles, los nuevos duetos repetirán el mismo proceso de feedback. El instructor introduce otro ejercicio estructurado y el proceso se vuelve a repetir.

BIBLIOGRAFIA

- GUZMAN García, Luis, PUENTE de Guzmán, Alicia, Desarrollo Personal - Integración Comunitaria, Ed. Contraste, México, 1981, p. 54
- HORN, Robert E., The Guide to Simulations/Games for education and training, 3rd edition, volume 2, Didactic Systems, Inc., New Jersey, 1977, p.52
- HUSENMANN, Samuel, Introducción a la Dinámica de Grupo, Ed. Trillas, México, 1979, p. 31
- MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con juegos vivenciales, Volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p. 349

BIBLIOGRAFIA (cont.)

HOSTIE, Raymond, Técnicas de Dinámica de Grupos, Publicaciones ICCE, Madrid, 1976, p. 174

VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superior del Estado de México, Siglo Nuevo Editores, S.A., México, 1980, p.106

CRITICA Y AUTOCRITICA

OBJETIVO

- a) Dar y recibir feed-back sobre diferentes comportamientos a lo largo del proceso grupal.
- b) Permitir al grupo y a las personas evaluar sus aspectos más constructivos y más destructivos.
- c) Favorecer un clima de amistad más profunda.
- d) Crear un clima de autocrítica y evaluación constantes.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Hasta dos grupos con un máximo de 18 personas. De preferencia un solo grupo de no más de 20 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 10 ó 12 minutos por cada participante.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para todo el grupo.

MATERIAL

PROCEDIMIENTO

- Este ejercicio presupone siempre que el grupo haya manejado de alguna manera el feed-back.
- El ejercicio de autocrítica y crítica es un feed-back en condiciones óptimas.
- Las críticas y autocríticas deben ser pedidas y dadas libremente, con espíritu de colaboración, a partir de situaciones concretas, específicas. Conviene también la verificación constante. Hará falta aportar siempre los aspectos positivos y negativos.
- El ejercicio consiste en que un voluntario, siempre libremente, pase al frente y haga su propia autocrítica.

- Enseguida los demás participantes que lo deseen hacen una crítica al voluntario, en un lenguaje concreto, de relación personal y con sencillez.
- Van pasando así uno tras otro, hasta que pasen todos los voluntarios. El instructor estará atento para aportar su crítica en forma oportuna. Es conveniente que él haga también su auto-crítica y sea criticado.
- Un plenario breve para evaluar y retroalimentar esta experiencia es muy conveniente.

BIBLIOGRAFIA

- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA).
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

INVENTARIO DE VIDA

OBJETIVO

- a) Facilitar la sensibilización a la propia vida.
- b) Recibir Feed-back indirecto acerca de algunas proyecciones personales.
- c) Percibir el enriquecimiento que los demás aportan en un clima de comunicación.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Equipos de 6 ó 7 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente una hora.

LUGAR DE TRABAJO

En un salón amplio, en círculos.

MATERIAL

- Un folleto de instrucciones para cada participante.
- Lápices para todos.

PROCEDIMIENTO

- El instructor habla un poco sobre la necesidad de conocerse a sí mismo, de reflexionar sobre su actuación tomando cierta distancia de la misma. Es conveniente considerar el punto de vista de los demás.
- A cada quien le van a entregar un cuestionario, donde están las instrucciones a seguir.
- Cuando los grupos han terminado los tres pasos del "Inventario de Vida" se puede hacer un plenario para captar el sentimiento del grupo y para hacer algunas aclaraciones teóricas a partir de lo vivido.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores,S.A.,
México, 1980, p.208
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacita-
ción de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional
ARMO, 1968

"INSTRUCTIVO PARA LOS PARTICIPANTES"

En esta actividad debes dar el mayor número de respuestas que puedas a una lista de nueve preguntas acerca de tus valores y acerca de los recursos con los que cuentas para realizar esos valores.

Un buen procedimiento para formular tu "inventario de vida" es el siguiente:

- Primero.- En unos pocos minutos, a solas, escribe tantas respuestas a las nueve preguntas como se te ocurran, rápidamente y sin detenerte a reflexionar profundamente. Cuanta más espontaneidad te permitas, mejor.
- Segundo.- Compara tus respuestas con las de los demás miembros del grupo. Esto te puede sugerir otras respuestas que puedes agregar a tu propia lista.
- Tercero.- Usa como consultores a los demás miembros del grupo, a fin de profundizar más en tu inventario de vida, para que te ayuden a encontrar más respuestas.

PREGUNTAS PARA EL TRABAJO PERSONAL Y DE GRUPO.

- 1.- ¿Cuándo me siento totalmente vivo? ¿Cuáles son las cosas, los acontecimientos, las actividades que me hacen sentir que realmente vale la pena vivir, que es maravilloso estar vivo?
- 2.- ¿Qué es lo que hago bien? ¿En qué puedo contribuir a la vida de los demás? ¿Qué es lo que hago bien para mi propio desarrollo y bienestar?
- 3.- Dada mi situación actual y mis aspiraciones, ¿qué necesito aprender a hacer?
- 4.- ¿Qué deseos debo convertir en planes? ¿He descartado algunos sueños por no ser realista y que deba volver a soñar?
- 5.- ¿Qué recursos sin desarrollar o mal utilizados tengo? (Estos recursos pueden referirse a cosas materiales, a talentos personales o a amistades).
- 6.- ¿Qué debo empezar a hacer ya?
- 7.- ¿Qué debo dejar de hacer "ya"?
- 8.- Las respuestas dadas a todas las preguntas anteriores, ¿cómo afectan a mis planes y proyectos inmediatos para los tres próximos meses, para el año próximo?
- 9.- ¿Qué planes específicos puedo elaborar en este momento?

SENTIMIENTOS DE AGRADO Y DESAGRADO

OBJETIVO

Permitir la libertad de expresión de sentimientos de agrado, desagrado, afecto o agresión.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. En grupos formando círculos.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 30 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio para que el grupo trabaje eficientemente.

MATERIAL

- Ninguno

PROCEDIMIENTO

- Cada equipo debe colocarse lo más lejos posible de los otros.
- Los mensajes deben ser descriptivos y cortos. No debe haber diálogo.
- De cada equipo se pide un voluntario que debe colocarse frente a un miembro del grupo y comunicarle algo que le agrade de esa persona.
- Debe repetir el proceso con cada uno de los miembros del grupo hasta que recorra todo el círculo.
- Se repite el proceso pero con sentimientos de desagrado.
- Al finalizar, se comenta el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores,S.A., México, 1980, p.76
- BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.76
- VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superior del Estado de México, México, 1973, p.76

LA VENTANA DE JOHARI

OBJETIVO

- a) Visualizar el estilo propio de comunicación interpersonal.
- b) Que cada participante pueda estudiar sus diferentes áreas de comunicación y escuchar la apreciación de los compañeros sobre él mismo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Máximo veinte. Se forman pequeños grupos de tres personas.

TIEMPO REQUERIDO

Mínimo 60 minutos

LUGAR DE TRABAJO

Un salón grande, o un patio, o diversos lugares en una casa o escuela, etc.

MATERIAL

- Pizarrón o rotafolio
- Hojas para trabajo individual:
 - * Hoja de autoconocimiento
 - * Hoja de anotación
- Hoja de retroalimentación del participante hacia el grupo.
- Lápices y plumones

PROCEDIMIENTO

El instructor presenta una breve charla sobre el concepto de la Ventana de Johari. (Ver anexo). Dibujará una ventana normal en el pizarrón o rotafolio y explicará los cuatro tipos de información.

	Conocido por mi	No conocido por mi
Conocido por otros	I. Area de actividad libre. (El yo público).	II. Area ciega (area del mal aliento)
No conocido por otros	III. Area oculta (El yo privado).	IV. Area de actividad no conocida

- Los participantes proceden a llenar su hoja de trabajo titulada "Hoja de autoconocimiento".
- Los participantes proceden a llenar la hoja titulada "Hoja de retroalimentación" del participante hacia el grupo.
- El instructor recoge las formas de retroalimentación y las lee en voz alta. Los participantes anotan las percepciones que los demás tienen de ellos en la parte derecha de la hoja de autoconocimiento. Ellos se quedarán con esta hoja. Esto proveerá información sobre el área II, el área ciega, y permite al participante el demostrarse a si mismo si es que en realidad ha revelado cualquier tipo de información muy particular de sí mismo al grupo en algún momento anterior a este ejercicio. El área IV representa cosas positivas y cosas negativas desconocidas al grupo en general.
- El grupo procede a tener una discusión sobre el significado que tenga para cada quien el concepto de la Ventana de Johari.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.64

ANTONS, Klaus, Práctica de Dinámica de Grupos, Ed. Herder, Barcelona, 1978, p.133

GUZMAN García, Luis, PUENTE de Guzmán, Alicia, Desarrollo Personal-Integración Comunitaria, Ed. Contraste, México, 1981, p.31

LA VENTANA DE JOHARI

BIBLIOGRAFIA (cont.)

- BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos, mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.45
- LOPEZ Minero, M.T., PINEDA Cárdenas, IN., Técnicas de Grupo, aplicadas a la disminución de la Resistencia al Cambio en las Organizaciones, Tesis UNAM, México, 1974
- LUFT, Joseph, Introducción a la Dinámica de Grupos, Ed. Herder, Barcelona, 1973, p.37
- MARINS J., TREVISAN T.M., JENSEN D., Dinámicas: Comunión y Liberación, Ed. Sesatón, p. 583
- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1973, p.65-I
- VARIOS, Dinámica de Grupos, Escuela Normal Superior del Estado de México, Siglo Nuevo Editores, S.A., México, 1980, p.24
- VELA, Jesús Andrés, Técnicas y Práctica de las Relaciones Humanas, Indo-American Press Service, Bogotá, 1980, p.27
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP), Pachuca 78-2° piso, México, D.F.
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

MODIFICACION DE MI PROPIA VENTANA

I	II
III	IV

I	II
III	IV

I	II
III	IV

LA VENTANA DE JOHARI

HOJA DE AUTOCONOCIMIENTO Y ANOTACION

Instrucciones.-

Anote en los espacios en blanco, en la columna de la izquierda las cosas más positivas y negativas de su personalidad. Ponga luego una marca frente a aquellos aspectos de usted mismo que ya haya revelado a los participantes hasta el momento. A continuación proceda a llevar la hoja en la que usted dará "retroalimentación" a los demás miembros del grupo. Cuando el instructor haya reunido las hojas de retroalimentación de todos los miembros y las lea en voz alta, usted podrá utilizar esta hoja para anotar las percepciones que de usted tengan los otros miembros del grupo. Usted podrá guardar esta hoja.

POSITIVAS

Vistas por mi

Vistas por otros

NEGATIVAS

Vistas por mi

Vistas por otros

OTRA APLICACION

- El instructor presenta una breve charla sobre el concepto de la Ventana de Johari. (Ver anexo). Dibujará una ventana normal en el pizarrón o rotafolio y explicará los cuatro tipos de información. (Ver hoja 2).
- Cada participante dibuja en un papel como siente que está su propia ventana, modificando la dimensión de cada área de acuerdo a como cada quien visualiza su propia realidad.
- Una vez acabado el trabajo anterior, (no antes para no contaminarlo) se dividen en ternas todos los participantes. Cada quien va a dibujar como visualiza él la Ventana de Johari de los otros dos compañeros.
- Una vez acabado el trabajo, comentan en la terna como está la Ventana de Johari de cada componente, teniendo en cuenta las tres versiones (la propia y la de los dos compañeros).
- Es importante que se dé mucha información concreta de por qué se han puesto las distintas dimensiones y no tan sólo mostrar el dibujo y explicarlo superficialmente.
- Con todo el grupo reunido, poner en común el proceso de todo el trabajo, primero a nivel vivencial de sentimientos y, posteriormente a nivel teórico.

Puede llegarse, a partir de la experiencia interpersonal, a analizar la situación de comunicación en una determinada institución escolar o grupo, haciendo la gráfica de la Ventana de Johari de esa institución o grupo.

Igualmente puede ser un buen punto de partida para una profundización teórica o práctica en comunicación.

LA VENTANA DE JOHARI

La ventana de Johari es un esquema sencillo para visualizar la comunicación personal y de grupos, sistematizado por Joseph Luft y Harry Ingham. (El nombre de Johari resulta de la combinación de las sílabas de los nombres de los autores).

	Lo conocido por el YO	Lo desconocido por el YO
conocido por otros	AREA LIBRE I	AREA CIEGA III
desconocido por otros	AREA OCULTA II	AREA OSCURA IV

- I. AREA LIBRE.- Esta área de la Ventana corresponde a las experiencias conocidas por el propio YO y por los demás con quienes está en una relación determinada, por ejemplo: el nombre, el tipo de trabajo, un cierto estilo de carácter, etc.
- II. AREA OCULTA.- Yo conozco el contenido de las experiencias en esta área, pero los demás lo desconocen; de alguna manera yo lo oculto. Sentimientos, comentarios, imaginaciones que guardamos para nosotros mismos. Son nuestros secretos.

EGA.- Al relacionarme con los otros surgen aspectos de como de los cuales no tengo conciencia, gestos, tonos de voz, acciones... se forman impresiones sobre nosotros o demás sí conocen y que nosotros desconocemos. Los que además sí conocen y que nosotros que no nos lo dicen, saben cosas de nosotros que no nos lo dicen. Los que no nos lo dicen, saben cosas de nosotros que no nos lo dicen. Los que no nos lo dicen, saben cosas de nosotros que no nos lo dicen.

IV. AREA OSCURA.- Factores de nuestra personalidad que no somos conscientes y que las personas con nosotros tampoco conocen. Es poderosamente en nuestra forma de relacionarnos.

El ideal de comunicación busca una mayor ampliación del área libre, lo cual eliminarlas en su totalidad. querer por

III. AREA CIEGA.- Al relacionarme con los otros surgen aspectos de mí mismo de los cuales no tengo conciencia, gestos, tonos de voz, acciones... se forman impresiones sobre nosotros que los demás sí conocen y que nosotros desconocemos. Los que nos rodean saben cosas de nosotros que no nos lo dicen, son los secretos de ellos con respecto a nosotros.

IV. AREA OSCURA.- Factores de nuestra personalidad, de los cuales no somos conscientes y que las personas que tienen relación con nosotros tampoco conocen. Es el área de nuestras motivaciones inconscientes, temores, deseos, que a pesar de no estar conscientes en nosotros influyen poderosamente en nuestra forma de relacionarnos.

El ideal de comunicación busca una mayor ampliación del área libre, lo cual implica la disminución de las demás áreas, sin querer por ello eliminarlas en su totalidad.

III. AREA CIEGA.- Al relacionarme con los otros surgen aspectos de mí mismo de los cuales no tengo conciencia, gestos, tonos de voz, acciones... se forman impresiones sobre nosotros que los demás sí conocen y que nosotros desconocemos. Los que nos rodean saben cosas de nosotros que no nos lo dicen, son los secretos de ellos con respecto a nosotros.

IV. AREA OSCURA.- Factores de nuestra personalidad, de los cuales no somos conscientes y que las personas que tienen relación con nosotros tampoco conocen. Es el área de nuestras motivaciones inconscientes, temores, deseos, que a pesar de no estar conscientes en nosotros influyen poderosamente en nuestra forma de relacionarnos.

El ideal de comunicación busca una mayor ampliación del área libre, lo cual implica la disminución de las demás áreas, sin querer por ello eliminarlas en su totalidad.

SENSIBILIZACION

LA CARTA ANONIMA

OBJETIVO

- a) Permitir que las frustraciones ocultas encuentren una expresión liberadora.
- b) Evidenciar estados de tensión entre los miembros del grupo.
- c) Descubrir conflictos, en un grupo, que no han logrado ser verbalizados.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Máximo 20 personas. Cuatro grupos parciales de 5 personas.

TIEMPO REQUERIDO

De 30 a 60 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio con mesas.

MATERIAL

- Hojas blancas para cada participante
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- Se entrega a cada uno de los participantes hojas y lápices y se les solicita que anónimamente anoten la forma en que se sienten y sienten al grupo.
- Se solicita que dejen sus escritos en alguna mesa.
- El facilitador toma los escritos y los revuelve.
- Se distribuyen de nuevo y se les solicita que los lean.
- Se forman grupos de 5 personas para dialogar sobre las anotaciones.
- Se obtienen conclusiones en grupo.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, Volumen 2, Ed. F.H., México, 1981, p.533

EL ESCULTOR

OBJETIVO

- a) Expresar de forma simbólica las propias emociones manipulando la materia viva del grupo.
- b) Descubrir la cohesión o la fragilidad del grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 10 personas

TIEMPO REQUERIDO

De 20 a 40 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio.

MATERIAL

- Ninguno

PROCEDIMIENTO

- Se solicita a los participantes que se sienten en círculo, preferentemente en el suelo. Hay que evitar que personas en conflicto se encuentren juntas.
- Se les solicita que imaginariamente, vayan recibiendo de su compañero (de derecha a izquierda o viceversa), una masa o esfera (imaginaria) que puede ser moldeada al antojo de los participantes que actuarán como escultores, de tal forma que puedan esculpir alguna figura que quieran entregar a sus compañeros y que represente algún sentimiento para ellos.
- Se solicita que quien la reciba, la agradezca. Se realiza el ejercicio en orden, en silencio y bajo la observación del grupo.
- Se sacan conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.536

EXAMEN DEL OYENTE

OBJETIVO

- a) Sensibilizar a los participantes sobre la poca práctica que se tiene en escuchar correctamente.
- b) Orientar a los participantes sobre algunos detalles importantes que deben tomarse en cuenta para escuchar mejor.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 20 personas. Cuatro grupos parciales de 5 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 30 minutos: 10 minutos para el llenado individual y 20 minutos para el diálogo en grupo.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón lo suficientemente amplio para el trabajo de los grupos en forma independiente y sin que se interfiera.

MATERIAL

- Hoja de Examen del oyente para cada participante.
- Lápices

PROCEDIMIENTO

- Se entrega la hoja de Examen del Oyente y se solicita que durante 10 minutos como máximo y con la mayor sinceridad posible se evalúen en la columna de respuestas individuales RI.
- Se les solicita se reúnan y se formen grupos que no deben ser mayores de 5 personas.
- Se solicita que los grupos se den retroalimentación para corroborar o modificar por consenso las evaluaciones hechas por los participantes.
- Se solicita comentarios sobre el ejercicio y puntos de aprendizaje.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980
p.337

EXAMEN DEL OYENTE

Esta lista de comprobación que no es completa de manera alguna, le ayudará a calificar sus propios hábitos de escuchar. Trate de responder a cada pregunta de modo objetivo con un "X" en la columna correspondiente

Cuando toma usted parte en una entrevista o conferencia de grupo:	Por lo general	Algunas veces	Rara vez			
1. ¿Se prepara usted físicamente sentándose frente al locutor y cerciorándose de que puede oír?						
2. ¿Observa al locutor al mismo tiempo que lo escucha?						
3. ¿Decide juzgando por la apariencia y modo de expresarse del locutor si lo que tiene que decir vale la pena o no?						
4. ¿Escucha buscando primordialmente ideas y sentimientos subyacentes?						
5. ¿Determina la tendencia propia de usted y trata de justificarla?						
6. ¿Mantiene su mente en lo que dice el locutor?						
7. ¿Interrumpe inmediatamente que oye una manifestación que usted considera está equivocada?						
8. ¿Se cerciora usted antes de responder de que ha comprendido el punto de vista de la otra gente?						
9. ¿Trata de decir usted la última palabra?						
10. ¿Hace un esfuerzo conciente para evaluar la lógica y credibilidad de lo que oye usted?						

Puntúese a sí mismo como sigue: Preguntas 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10 = 10 puntos para "por lo general"; 5 para "algunas veces"; 0 para "rara vez".

Preguntas 3, 7, 9 = 0 para "por lo general"; 5 para "algunas veces"; 10 para "rara vez".

Si su puntuación es inferior a 70 ha desarrollado usted malos hábitos de escuchar, de 70 a 85 usted escucha bien, pero pudiera mejorar, 90 ó más, es usted un oyente excelente.

FOTOPROYECCION

OBJETIVO

- a) Permitir a cada quien expresar su manera de ser.
- b) Descubrir como cada persona se expresa según su propia historia.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Equipos de 5 a 7 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Veinte minutos.

LUGAR DE TRABAJO

De preferencia en un salón amplio, en círculos de 5 ó 7 personas.

MATERIAL

-Que cada equipo tenga una foto que manifieste una situación en forma un poco oscura para que su significado no sea evidente, pero no en forma tan velada que su significado sea totalmente vago, es decir, una foto que se preste a la imaginación y a la proyección personal.

PROCEDIMIENTO

- El instructor explica que hay muchas formas para conocerse en grupo. Que el conocimiento se va a dar sobre todo por el trabajo y la relación de las personas frente a un trabajo común. Hay algunos ejercicios que mediante una tarea común facilitan el conocimiento de otras personas, de su historia.
- El instructor muestra una foto: "Cada equipo recibirá una foto. Cada uno de ustedes tendrá 5 minutos para escribir qué sucedió antes de esa foto, qué está pasando en ella y qué va a suceder después.

- Cuando cada participante haya escrito su narración comentará en forma verbal, por lo menos durante tres minutos, con sus compañeros de equipo su percepción del antes, el ahora y el después de la foto.
- Cuando cada quien haya dicho su percepción, el instructor pedirá que de cada grupo surja un voluntario para participar en un plenario breve.

BIBLIOGRAFIA

- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

IDENTIFICACION SENSORIAL

OBJETIVO

- a) Desarrollar la sensibilidad de los miembros de un grupo.
- b) Detectar reacciones emocionales y expectativas de los participantes.
- c) Observar los comportamientos de liderazgo, indiferencia y participación.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado pero en números pares. Grupos de cuatro personas.

TIEMPO REQUERIDO

90 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio, sin bancas y silencioso.

MATERIAL

- Una naranja y un trozo de plastilina para cada participante.

PROCEDIMIENTO

- El instructor les pide a los participantes colocarse cómodamente en cualquier lugar del salón, todos sentados; asimismo, que formen grupos espontáneos de 4 personas con las que consideren no les unen lazos de amistad.
- Se relaja al grupo. Hablando pausadamente se les indica que perciban su naranja: que la tomen, la palpen, la huelan, que sientan su textura, su tamaño, su forma, que vean su color para identificarla.
- Posteriormente de esta percepción, se indica que la pasen a su compañero de al lado y así sucesivamente para hacerla rotar.

- Se hace un alto a la rotación y se les pide que identifiquen su naranja.
- Se forman parejas con alguna persona a la que quisieran conocer. Viéndose frente a frente, tomados de la mano y con los ojos cerrados, se le indica que traten de sentir la forma y la textura de las manos, los brazos y la cara.
- De espaldas y juntando hombro con hombro, deben tratar de comunicarse por medio de movimientos, tratando de transmitir algo a su compañero.
- A cada participante se le da un trozo de plastilina al que debe tratar de darle forma expresando lo que siente de su compañero.
- Al terminar cada uno su figura, se dan vuelta. Se utiliza la retroinformación y se comunican lo que representa la figura de plastilina.
- Al finalizar, se comenta el ejercicio en grupo.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.177

LINEA DE LA VIDA

OBJETIVO

- a) Permitir a cada persona hablar de su vida.
- b) Dar a cada persona del grupo una aceptación acogedora.
- c) Quebrar el ambiente solemne y muy racionalizado.
- d) Que cada persona haga un breve autoanálisis y se sensibilice a sí misma.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. En grupos de 5 ó 6 personas.

TIEMPO REQUERIDO

45 minutos aproximadamente.

LUGAR DE TRABAJO

De preferencia en un salón amplio, en mesas para 5 ó 6 personas.

MATERIAL

- Hojas de papel tamaño carta.
- Un lápiz con goma para cada participante.

PROCEDIMIENTO

- El instructor pedirá que se formen grupos de 5 ó 6 personas.
- Una vez constituídos los grupos, el instructor explicará el trabajo en términos más o menos semejantes a estos: "Van a hacer un dibujo sobre puntos importantes de su vida, sobre su pasado, sobre su situación presente y alguna intuición sobre su futuro. Se trata de que expresen aspectos significativos de su vida. Pongan a volar su imaginación para describir gráficamente. Pueden hacer un dibujo surrealista, simbólico, realista; como ustedes prefieran, pero que el dibujo hable por sí mismo. Dibujen lo que quieran decir de sí mismos. Tienen de 8 a 10 minutos para hacerlo."

- Una vez que la mayor parte de las personas de cada grupo hayan concluido su tarea, el instructor indicará:
"Ahora, cada uno va a mostrar a sus compañeros de equipo su dibujo, y a explicarlo y comentarlo. Es el momento de que los demás le hagan algunas preguntas. Hay libertad para preguntar y libertad para contestar. Que nadie se sienta presionado. Queremos crear una oportunidad de comunicación y de conocimiento. Tendrán aproximadamente alrededor de 20 minutos para comunicarse".
- El instructor se mezclará entre los grupos si lo cree conveniente. El instructor va informando de la marcha de los equipos a fin de que todos terminen a tiempo.
- Cuando la gran mayoría de grupos ha terminado es conveniente que haya un breve plenario que recoja las diferentes impresiones sobre la "Línea de la Vida" y permita hacer una reflexión teórica.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p. 80
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Bufete de Instructores Profesionales, S.C. (BIP) Pachuca 78 -2º piso, México, D. F.
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.
- BERRUEZO J. CASARES D., REYGADAS, R., Manual de Dinámica de Grupos, mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.42

NO ES ESO LO QUE YO SIENTO

OBJETIVO

- a) Aclarar los propios pensamientos expresando lo contrario de lo que se siente.
- b) Descubrir el sentido y la verdad de nuestras emociones.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 20 personas. Cuatro grupos parciales de 5 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Cinco minutos para cada participante.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio.

MATERIAL

- Ninguno

PROCEDIMIENTO

- Se elige el momento más álgido en el desarrollo de algún curso o reunión del grupo.
- Se solicita que formen grupos de cinco personas. (Con los que mayor conflicto sientan o se puede hacer en el grupo total).
- Se pide que actúen expresando sentimientos contrarios a los reales.
- Se piden comentarios y conclusiones sobre la experiencia.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.525

LA REPRESENTACION GRAFICA

OBJETIVO

- a) Búsqueda de la empatía a través de los dibujos.
- b) Tratar de comprender a los demás en forma no verbal.
- c) Interiorizar los sentimientos de los demás.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 10 personas.

TIEMPO REQUERIDO

De 1 a 2 horas.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio.

MATERIAL

- Hoja de papel para cada participante.
- Lápices negros y de colores.

PROCEDIMIENTO

- Se distribuyen hojas (preferentemente de rotafolio) para cada uno de los participantes. Se les solicita que en forma gráfica (sin palabras escritas) representen cualquiera de estos conceptos, de acuerdo a las necesidades del grupo.
 - a) Cómo me siento en el grupo.
 - b) Mi vida pasada
 - c) Que siento de mis compañeros.
 - d) Mi presente
 - e) Lo que pienso sobre algún aspecto relacionado con el grupo.
 - f) Mi futuro
- Se permite que realicen el dibujo durante una hora. Se presentan al grupo y se solicitan sus comentarios sobre los dibujos y los autores.
- Se obtienen conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p. 534

TERNAS DE COMPRESION

OBJETIVO

Entender la necesidad de escucharnos uno a otro con comprensión, en lugar de oír solamente palabras.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 45 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Las ternas se separarán unas de otras para evitar ruidos o interferencias.

MATERIAL

- Hojas con temas de discusión para cada terna.

PROCEDIMIENTO

- Formar las ternas.
 - Los Participantes de cada terna se denominarán A, B, y C.
 - El instructor distribuye las hojas con temas de discusión.
 - A escoge un tema y lo expone a B, que sólo escucha.
 - B resume lo dicho por A y después dá su propia opinión (si el resumen es inadecuado, C corrige).
 - Después de siete minutos, B escoge un tema, C escucha y A pasa a ser moderador y se repite el proceso.
 - Después de siete minutos C escoge un tema, A escucha y B es moderador.
- Se reúne a todo el grupo y se comenta el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

MARINS J., TREVISAN T.M., JENSEN, D., Dinámicas: Comunión y Liberación, Ed. Sesatón, p.348

- 1.- ¿El sistema universitario actual favorece una buena educación integral?
- 2.- ¿La política económica actual del gobierno es buena o mala?
¿Por qué?
- 3.- ¿Las relaciones sexuales premaritales son aceptables o no?
- 4.- ¿Es correcta la política gubernamental hacia el campo?
- 5.- Otros de interés actual.

YO SOY TU, TU ERES YO

OBJETIVO

- a) Intentar ponerse en la piel del otro, desempeñar su rol, comprender sus motivaciones.
- b) Conocer el fenómeno de la empatía y sus consecuencias vitales.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 20 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Cinco minutos para cada participante y 15 minutos para conclusiones.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio sin mesas.

MATERIAL

Ninguno

PROCEDIMIENTO

- Se divide el grupo en parejas nombrando miembros A y B.
- Se solicita al miembro A que se comuniqué a B, durante 5 minutos, lo que cree que está sintiendo en ese momento. Se les recomienda que inicien con la expresión: Yo (nombre de la persona B), me siento...
- Se le pide que al terminar se cambien los papeles.
- Se solicita al grupo completo que obtenga conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

MORA Carrillo, Enrique Lic., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, volumen 2, Ed. F.H., México, 1980, p.526

V A L O R E S

DESTRUCCION Y CONSTRUCCION DEL MUNDO

OBJETIVO

- a) Lograr una interrelación de diferentes sistemas de valores.
- b) Analizar diferentes tipos de liderazgo.
- c) Analizar la creatividad de los participantes.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado. Grupos parciales de ocho a diez personas.

TIEMPO REQUERIDO

60 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo trabaje con cierta independencia.

MATERIAL

- Ninguno.

PROCEDIMIENTO

-El instructor lee el siguiente mensaje:

"Una inmensa catástrofe ha asolado la tierra. Dentro de 30 minutos el globo terráqueo se verá destruido por completo. De la inmensa multitud de sus habitantes, tan sólo nueve personas quedan. Una nave espacial que nada más cuenta con capacidad para cinco plazas, espera para transportar a los sobrevivientes a un lejano planeta, donde podrán iniciar una nueva civilización. La tarea del grupo consiste en determinar, dentro del tiempo señalado, quiénes ocuparán los únicos lugares disponibles y por qué".

El grupo se compone por:

- ° Un sacerdote
- ° Un policía
- ° Una vedette
- ° Un estudiante
- ° Una maestra
- ° Un juez
- ° Un esposo
- ° Una esposa embarazada
- ° Un agricultor

- Los papeles se sortean.
- Se distribuye al grupo en equipos de nueve personas.
- Después de leído el mensaje, se supone que la nave ha llegado a su destino. El trabajo de los ocupantes es decidir cómo van a vivir.
- Los que permanecen en la tierra descubren que no va a desaparecer y deben decidir cómo van a vivir en adelante.
- Finalmente se discute el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.152

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS, R., Manual de Dinámica de Grupos, Mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.86

CHIHAYBAR, Edith, Técnicas para el aprendizaje en grupos numerosos (inédito), Departamento de Psicopedagogía, UNAM - CISE, 1980

MARINS J., TREVISAN, T.M., JENSEN D., Dinámicas: Comunión y Liberación, Ed. Sesatón, p.885

- ° Un sacerdote
- ° Un policía
- ° Una vedette
- ° Un estudiante
- ° Una maestra
- ° Un juez
- ° Un esposo
- ° Una esposa embarazada
- ° Un agricultor

- Los papeles se sortean.
- Se distribuye al grupo en equipos de nueve personas.
- Después de leído el mensaje, se supone que la nave ha llegado a su destino. El trabajo de los ocupantes es decidir cómo van a vivir.
- Los que permanecen en la tierra descubren que no va a desaparecer y deben decidir cómo van a vivir en adelante.
- Finalmente se discute el ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, Aprender Jugando, 2a. edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.152

Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.

BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS, R., Manual de Dinámica de Grupos, Mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.86

CHEHAYBAR, Edith, Técnicas para el aprendizaje en grupos numerosos (inédito), Departamento de Psicopedagogía, UNAM - CISE, 1980

MARINS J., TREVISAN, T.M., JENSEN D., Dinámicas: Comunión y Liberación, Ed. Sesatón, p.885

I S L A S

OBJETIVO

- a) Analizar el manejo de los valores personales desde la propia historia o condicionamientos sociales.
- b) Lograr la manifestación de los valores personales.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado

TIEMPO REQUERIDO

60 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio con mesas.

MATERIAL

- papel y lápices
- pizarrón

PROCEDIMIENTO

-El instructor narra la siguiente historia:

"Hay dos islas separadas por un mar lleno de tiburones. En la primera isla viven una muchacha de 22 años de edad y su mamá. En la segunda isla viven el novio de la muchacha y un amigo del novio. La única forma de pasar de una isla a otra es en una barca a cargo de un lancharo.

Un día que la muchacha quería ir a la otra isla para casarse con su novio, fue a ver al lancharo para que la llevara. El lancharo le dijo que con mucho gusto la llevaba con tal que tuviera relaciones sexuales con él.

La muchacha le contó a su mamá y le preguntó que hacía. La mamá le dijo: Hija, esta decisión te corresponde a tí, haz lo que creas conveniente.

La muchacha pagó el precio al lancharo y éste la llevó a la otra isla. Apenas llegó ahí, la muchacha le contó todo al novio. Entonces este le dijo: Así ya no me puedo casar contigo. En ese momento se acercó a la muchacha el amigo y le dijo: Yo siempre te he querido mucho; me dá tristeza que te hayas quedado así, cástate conmigo".

- Cada persona debe identificarse con los personajes en orden jerárquico, es decir, el número 1 para aquel personaje con el que más se identifique, el 2 para aquél con el que coincida en segundo lugar y así sucesivamente.
- Se forman los equipos. Cada uno debe llegar a una sola escala de valores en la que todos estén de acuerdo explicando el porqué de la jerarquización.
- Durante 5 minutos se vuelve a hacer una jerarquización personal.
- Se comparan las decisiones de cada persona y se evalúa la rigidez o flexibilidad de cada participante a lo largo del proceso.

BIBLIOGRAFIA

- ANONIMO, Aprender Jugando, 2a.edición, Del Agua Impresores, S.A., México, 1980, p.70
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Servicio Nacional ARMO, 1968.
- BERRUEZO J., CASARES D., REYGADAS R., Manual de Dinámica de Grupos, mimeógrafo, UNAM-CISE, 1973, p.94

EL RIÑÓN ARTIFICIAL

OBJETIVO

- a) Analizar los distintos valores que entran en juego en una toma de decisiones.
- b) Verificar caminos para la toma de decisiones.
- c) Conocer el procedimiento para solucionar problemas en grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Sin límite, en grupos de 5 a 7 participantes.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 90 minutos.

LUGAR DE TRABAJO

Un salón amplio e iluminado con sillas en forma de círculo para cada grupo.

MATERIAL

- Una copia de la hoja de Información General para cada participante. (ver Anexo 1)
- Una copia de la hoja Biografías de Candidatos para cada participante. (ver Anexo 2)
- Una copia de la hoja de Reporte Psicológico para cada participante. (ver Anexo 3)
- Tres hojas de evaluación diferentes para cada participante.

PROCEDIMIENTO

- Se forman los grupos y, una vez instalados en sus lugares de trabajo, se les reparte y pide que llenen la 1a. evaluación, concediéndoles aproximadamente 10 minutos.
- Se distribuyen las hojas de Información General y a los 5 minutos, las que contienen las biografías, concediendo 30 minutos para que lleguen a una solución tentativa. Se debe hacer hincapié en que

todos los miembros del grupo deberán estar de acuerdo sobre la persona elegida.

- Se distribuye la 2a. evaluación, o se puede cancelar.
- Se entregan las hojas del Reporte Psicológico y se conceden otros 30 minutos para revisar la decisión a la que habían llegado de acuerdo a los nuevos datos.
- Se pide que llenen la 3a. evaluación.
- Se organiza una discusión sobre los valores utilizados de acuerdo a los personajes que se hayan escogido y el por qué, así como las siguientes preguntas:
 - ¿Se hubiera facilitado la tarea al tener mayor información sobre los candidatos?
 - ¿Cómo afectó la información del Reporte Psicológico en sus decisiones?
 - ¿Hasta qué punto se comprometieron en tomar una decisión o lo dejaron simplemente a la suerte?

BIBLIOGRAFIA

- HORN, Robert E., The Guide to Simulations/Games for education and training, 3rd edition, volume 1, Didactic Systems, Inc., New Jersey, 1977, p.415
- PFEIFFER Y JONES, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, University Associates Publishers & Consultants, La Jolla, Calif., 1974, p.59
- Mecanogramas compilados y adaptados por el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera, (ICIA).

INFORMACION GENERAL

En el Hospital Universitario "Dr. José Eleuterio González" de la Universidad Autónoma de Nuevo León, tienen una máquina conocida como "El Riñón Artificial", su nombre técnico es "Máquina Hemodiálisis". Esta máquina es una maravilla de la tecnología moderna; es la única esperanza de vida para personas que tienen una rara enfermedad renal.

Esta máquina, en realidad, funciona como un riñón para aquellas personas que han perdido el uso de estos órganos. Las personas que tienen esa seria afección renal, a fin de llevar una vida de actividad normal, todo lo que tienen que hacer es conectarse a la máquina por 24 horas cada semana. Haciendo ésto, dichas personas podrán vivir indefinidamente, hasta que quizá otro tipo de padecimiento no renal acabe con su vida. Hay, no obstante, varios problemas asociados al uso de esta máquina; uno de ellos consiste en que hay muchas personas que la necesitan, y muy poco tiempo disponible en ella. Lo cierto es que solamente cinco personas pueden conectarse a ella en forma simultánea en un momento dado. Un grupo de doctores examinan a todos los pacientes y deciden quién podría beneficiarse más del uso de la máquina. Todos los pacientes que tienen otras enfermedades -para quienes el uso del riñón artificial podría ser sólo un alivio temporal- son eliminados de plano. Luego se pasa una lista con los nombres de los pacientes aceptados a la administración del hospital, en donde un comité toma la decisión final. En el momento actual, los doctores han enviado una lista con los nombres de cinco personas para un lugar que hay disponible en la máquina.

El comité reunido para tomar la decisión ha recibido una breve biografía de cada una de las personas que aparecen en la lista. Se supone que cada una de estas personas tiene la misma oportunidad de seguir con vida si se le permite usar el riñón artificial. Así pues, se ha pedido al comité que decida cuál de estas personas tendrá acceso al riñón artificial.

EL RIÑÓN ARTIFICIAL

A usted se le pide que actúe como si fuera miembro de este comité. Recuerde, sólo hay una vacante, y ésta debe llenarse con una de estas cinco personas, la persona elegida para seguir con vida deberá ser elegida por unanimidad, y ustedes deberán decidir sobre los criterios a seguir para tomar la decisión.

La única información de tipo médico que usted necesita es la de que los pacientes mayores de cuarenta años se ven menos beneficiados por la máquina que los menores de cuarenta, aunque esto no significa que el esfuerzo sea inútil. ¿Cuál es su decisión?

BIOGRAFIAS DE CANDIDATOS

FRANCISCO: Doctor en medicina, de 42 años de edad. Tiene 21 años de casado, tiene dos hijos, el mayor de 18 años de edad estudia en el ITESM, 2° semestre de carrera profesional (12A); la menor, de 15 años de edad, está terminando la secundaria. Francisco trabaja como Investigador de tiempo completo en la U.A.N.L., actualmente concentrado en un proyecto importante en la lucha contra el cáncer. Sus últimos reportes de avance en el proyecto, reportes que han sido publicados en algunas revistas científicas a nivel nacional, indican que está a punto de hacer algunos descubrimientos importantes.

Francisco trabaja en forma gratuita una mañana a la semana en la consulta externa del Hospital Universitario; es miembro de la Sociedad Médica de Monterrey; miembro del Club Rotario de Monterrey, y gran aficionado al futbol soccer.

GUILLERMO: De 27 años de edad. Tiene 5 años de casado; tiene una niña de 3 años y su esposa espera un bebé en tres meses más. Guillermo trabaja actualmente como mecánico automotriz en la agencia local de la Automex. Por las tardes, tan luego y sale de su trabajo, asiste a la Escuela Mecánica; está tomando un programa de 2 años sobre "reconstrucción de transmisiones automáticas". No se tiene información de actividades de tipo social que desarrolle. Se sabe que tiene planes para instalar y operar un taller de reparación de transmisiones automáticas tan luego y termine sus estudios (le faltan 14 meses).

Guillermo es originario de San Luis Potosí, su esposa es de Zacatecas. Llegaron a Monterrey en busca de oportunidades de trabajo y desarrollo hace sólo 2 años.

TERESA: 30 años de edad, Once años de casada. Tiene cinco hijos (niño 10, niño 8, niña 7, niña 5, niña 1). Su esposo atiende un

restaurant de su propiedad; nada extravagante, sólo un negocio que le permite vivir con algo de comodidad, aunque sin lujos. Teresa terminó la preparatoria. Nunca ha trabajado fuera de su casa.

Teresa y su esposo acaban de enganchar una casa en una de las colonias residenciales (colonia Roma), es una casa modesta pero lo bastante amplia para la familia. Teresa está haciéndose cargo de la decoración de su casa, para determinar si tiene el talento necesario para volver a la escuela y tomar un curso sobre Decoración de Interiores. Desde que se percató de su problema renal, Teresa ha intensificado su actividad en la iglesia a donde asiste.

DAVID: Edad, 23 años. Soltero, pero acaba de anunciar su compromiso matrimonial con una joven de 19 años (su novia desde hace 5 años). Actualmente David cursa el último año de su carrera en la Facultad de Filosofía y Letras en una de las Universidades de la ciudad. Sus planes incluyen el terminar su carrera, recibirse, casarse este verano, y con la beca que se le ha ofrecido continuar sus estudios de Periodismo en el extranjero. Le gustaría obtener una Maestría, un Doctorado y volver a Monterrey a ejercer como profesor Universitario y Editorialista en alguno de los periódicos locales.

David es miembro de varios grupos político-estudiantiles; a menudo ha criticado la forma en que se maneja la Universidad. En una ocasión se le "suspendió" en sus derechos de estudiante por hallársele responsable de cierta "agitación" interna. Algunos de sus trabajos literarios (ensayos y poesías) han sido publicados en periódicos y revistas del área. Su padre opera un negocio propio, su madre murió hace varios años. Tiene dos hermanas menores (19, 16).

LAURA: Edad, 34 años, soltera. Actualmente trabaja como Secretaria Ejecutiva para una importante firma local, subsidiaria de una Compañía Americana, ahí ha trabajado desde que terminó sus estudios comerciales avanzados (hace casi 13 años). Tiene una hermosa y bien educada voz; asiste a la Primera Iglesia Bautista de la localidad, en donde es la solista contralto en casi todas las presenta-

EL RIÑON ARTIFICIAL

3.

ciones del coro, la más reciente presentación fué el oratorio "El Mesías" de J.F. Handel. Es miembro del coro unido de la ciudad. Activa en el trabajo de su iglesia y de otras instituciones de beneficencia.

Su esposa estudió para secretaria; parece que ella podría obtener un buen empleo y ganar tanto o más que Guillermo, pero éste no se lo permite porque siente que él es el que debe proveer a las necesidades del hogar, y además quiere a su esposa en casa "de tiempo completo". Guillermo parece no tener plena conciencia de las serias implicaciones de su enfermedad.

TERESA: El Psicólogo que entrevistó a Teresa la describió como "ratón de iglesia". Es la directora de la A.C.F.M., de la iglesia a donde asiste y parece que no puede hablar de otra cosa que no sea la religión y sus niños. Su reciente interés en decoración de interiores podría ser un indicio de cambio, pero no se sabe si ese interés era real o fué generado artificialmente cuando supo de la entrevista que se le haría.

Teresa parece resignada a la gravedad de su enfermedad y posible muerte. Su esposo trabaja desde la mañana hasta la noche; sus hijos lo quieren y respetan. La madre de Teresa vive con ellos y es una gran ayuda en el manejo de los niños.

DAVID: Un típico "estudiante-activista". David es un estudiante muy inteligente -tiene casi puros cienes- que es respetado por compañeros y maestros. Aunque parece muy seguro de lo que quiere, parece no darse cuenta de que pone en peligro su futuro al involucrarse en sus "causas" como él las llama. El secretario de la Facultad donde estudia lo describe como un individuo que luchará por cualquier cosa.

Su enfermedad renal lo ha amargado y lo ha afectado mentalmente. Su padre ha invertido bastante tiempo, dinero y energía emocional en David; él siempre deseó que David fuese abogado. Las relaciones entre David y su padre están un poco deterioradas actualmente; David parece poco interesado en sus 2 hermanas, aunque ellas lo quieren y lo tienen en alto concepto. Su futuro suegro, un exitoso hombre de negocios, espera que David se una al negocio de la familia al terminar sus estudios en la Facultad.

HOJA DE REPORTE PSICOLOGICO
MEMORANDUM

DE: SECCION DE PSICOLOGIA HOSPITALARIA
A: COMITE PARA DECISION SOBRE ASIGNACION DE PACIENTES
A MAQUINA HEMODIALISIS.

ASUNTO: ESTUDIO DE PACIENTES.

En una entrevista de rutina a fin de formar el expediente de los pacientes, los siguientes fueron analizados y evaluados en relación a la siguiente información:

FRANCISCO: Se encuentra preocupado por su condición de salud, e informa que ello interfiere con su trabajo. Parece estar entregado totalmente a su trabajo, y también parece evidente que está a punto de hacer un importante descubrimiento en el tratamiento del cáncer. Fué difícil para nosotros el hacer que nos hablara en términos que pudiéramos entender.

Sus relaciones familiares están tensas -y lo han estado por algún tiempo debido a la forma en que se entrega a su trabajo. No nosotros creemos que Francisco es un investigador de primera clase, y que ha contribuido grandemente a la investigación médica; con sus conocimientos y experiencia aún podrá contribuir más. Sin embargo, también creemos que es un individuo mentalmente perturbado que con el tiempo probablemente necesite ayuda psiquiátrica.

GUILLERMO: Una persona sencilla y bien orientada. Muy entregado a su familia, parece ser un excelente padre y esposo.

La capacidad de Guillermo para desarrollarse en el campo que ha escogido parece ser limitada. A duras penas salió de secundaria, si bien nunca tuvo problemas disciplinarias y sus maestros lo consideraban un alumno que se esforzaba. Lo más probable es que no tenga éxito en sus planes de negocios; parece que tendrá que contentarse con ser un mecánico de taller en forma permanente.

LAURA: Ella es la típica "mujer de carrera". Autónoma, independiente y muy activa. Es obvio que su agresividad natural y sus tendencias combativas echaron a pique las posibilidades de matrimonio. Seguido sale con otras compañeras de trabajo; no se sabe que tenga o haya tenido amistades íntimas del sexo opuesto. Su jefe la considera indispensable. Su hoja de trabajo es superior, y sus actividades en la iglesia y en los otros grupos de beneficencia, han sido muy efectivas. Es bien apreciada por todos los que la conocen; tiene pocas amistades "íntimas". Parece resignada a su muerte; lo que es más, ha expresado que preferiría que otra persona fuera escogida para ocupar el lugar en la máquina. Esta expresión pareció ser totalmente sincera.

EVALUACION I

MI GRUPO ES _____

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo el número que mejor exprese sus sentimientos en este momento.

1. ¿Qué tan eficiente será cada grupo, según usted, en la tarea que les va a ser asignada?

GRUPO A	1	2	3	4	5	6	7
GRUPO B	1	2	3	4	5	6	7
GRUPO C	1	2	3	4	5	6	7
GRUPO D	1	2	3	4	5	6	7

- Clave:
- | | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Sumamente ineficiente | 5. Moderadamente eficiente. |
| 2. Muy ineficiente | 6. Muy eficiente. |
| 3. Moderadamente ineficiente. | 7. Sumamente eficiente. |
| 4. Tan eficiente como ineficiente. | |

2. ¿Qué tan satisfecho está usted de haber quedado en este grupo?

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1. Sumamente insatisfecho | 5. Moderadamente satisfecho |
| 2. Muy insatisfecho | 6. Muy satisfecho |
| 3. Moderadamente insatisfecho | 7. Sumamente satisfecho |
| 4. Ni satisfecho ni insatisfecho. | |

3. ¿Qué tan motivado se encuentra usted respecto al desarrollo de la tarea?

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| 1. Sumamente desmotivado | 5. Moderadamente motivado |
| 2. Muy desmotivado | 6. Muy motivado |
| 3. Moderadamente desmotivado | 7. Sumamente motivado |
| 4. Ni motivado ni desmotivado | |

EL RIÑON ARTIFICIAL

4. ¿Qué tan bueno cree usted que será el "trabajo de equipo" en su grupo?
1. Sumamente ineficiente (todo lo harán uno o dos; los demás serán seguidores).
 2. Muy ineficiente
 3. Moderadamente ineficiente
 4. Tan eficiente como ineficiente
 5. Moderadamente eficiente
 6. Muy eficiente
 7. Sumamente eficiente

EVALUACION II

MI GRUPO ES _____

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo el número que mejor exprese sus sentimientos en este momento. (Use las mismas claves que usó en el cuestionario inicial).

1. ¿Qué tan eficiente cree usted que está siendo cada grupo en la tarea que les ha sido asignada?

GRUPO A	1	2	3	4	5	6	7
GRUPO B	1	2	3	4	5	6	7
GRUPO C	1	2	3	4	5	6	7
GRUPO D	1	2	3	4	5	6	7

2. ¿Qué tan satisfecho está usted de haber quedado en este grupo?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. ¿Qué tan motivado se encuentra usted respecto al desarrollo de la tarea?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. ¿Qué tan bueno cree usted que está siendo el "trabajo de equipo" en este grupo?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

EVALUACION III

MI GRUPO ES _____

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo el número que mejor exprese sus sentimientos en este momento. (Use las mismas claves que usó en el cuestionario inicial).

1. ¿Qué tan eficiente cree usted que ha sido cada grupo en el desempeño de la tarea que les fué asignada?

GRUPO A	<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
GRUPO B	<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
GRUPO C	<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
GRUPO D	<u>1</u>	2	3	4	5	6	7

2. ¿Qué tan satisfecho está usted de haber quedado en este grupo?

<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
----------	---	---	---	---	---	---

3. ¿Qué tanta motivación desarrolló usted en el desempeño de la tarea? (es decir, ¿Qué tanto se esforzó por que se lograra la mejor decisión y en la mejor forma?).

<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
----------	---	---	---	---	---	---

4. ¿Qué tan bueno cree usted que fué el "trabajo de equipo" de su grupo?

<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
----------	---	---	---	---	---	---

5. ¿Qué tan buen trabajo haría este mismo grupo, si se le asignase una tarea similar en el futuro?

<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
----------	---	---	---	---	---	---