

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

TECNICAS DE INTEGRACION DE GRUPOS Y DINAMICA GRUPAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERA QUIMICA
P R E S E N T A :
HERLINDA PERALES CORREA



MEXICO, D. F.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



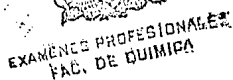
UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

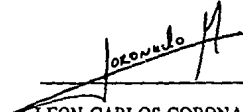
JURADO ASIGNADO:



PRESIDENTE	PROF. ROBERT JOHNSON BUNDY
VOCAL	PROF. CONSUELO GARCIA MANRIQUE
SECRETARIO	PROF. LEON CARLOS CORONADO MENDOZA
1ER. SUPLENTE	PROF. RAMIRO DOMINGUEZ DANACHE
2DO. SUPLENTE	PROF. ALEJANDRO LEON INIGUEZ HERNANDEZ

SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA: DEPARTAMENTO DE EDUCACION
CONTINUA, EDIFICIO D,
FACULTAD DE QUIMICA.

ASESOR


LEON CARLOS CORONADO MENDOZA

SUSTENTANTE


HERLINDA PERALES CORREA

CONTENIDO

INTRODUCCION

1. ANTECEDENTES	1
<i>1.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTEGRACION DEL INDIVIDUO A UN GRUPO</i>	1
1.1.1 La motivación	2
1.1.2 La personalidad del individuo	4
1.1.3 Diferencias individuales	5
1.1.4 Condiciones físicas	5
1.1.5 Estabilidad	5
1.1.6 La participación	6
1.1.7 La comunicación	6
<i>1.2 CONSECUENCIAS DE LA NO INTEGRACION DEL INDIVIDUO A UN GRUPO</i>	6
1.2.1 Baja productividad	6
1.2.2 Alto indice de ausentismo	6
1.2.3 Quejas	7
1.2.4 Accidentes	7
1.2.5 Conflictos	7
1.2.6 Impuntualidad	7
<i>1.3 BENEFICIOS DE UN GRUPO INTEGRADO</i>	8

2. ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN GRUPO	9
2.1 FORMACION	9
2.2 CONFLICTO	11
2.3 ORGANIZACION	12
2.4 REALIZACION	12
2.5 DESINTEGRACION	13
3. TECNICAS DE INTEGRACION	16
3.1 OBJETIVOS GENERALES DE LAS TECNICAS	16
3.2 APRENDER A ESCUCHAR	17
3.3 UN DIA DEL FUTURO	19
3.4 INVENTARIO DE VIDA	21
3.5 CONVERSACION EN GRUPO	24
3.6 CUESTIONARIO DE INTEGRACION	26
3.7 METAS	29
3.8 PUNTOS DE VISTA	32
3.9 ENTREVISTA COLECTIVA	35
3.10 COMUNICACION ESCRITA	36
3.11 ROMPECABEZAS	38
3.12 MOTIVACION	40
3.13 EL JUEGO DE LOS NUMEROS	41
3.14 LA MANO EN LA BARBILLA	43
4. ANALISIS DE LAS TECNICAS PROPUESTAS	44
4.1 CONVERSACION EN GRUPO	44
4.2 APRENDER A ESCUCHAR	44
4.3 UN DIA DEL FUTURO	45
4.4 INVENTARIO DE VIDA	45
4.5 CUESTIONARIO DE INTEGRACION	46
4.6 ENTREVISTA COLECTIVA	48
4.7 COMUNICACION ESCRITA	48
4.8 METAS	49
4.9 PUNTOS DE VISTA	49

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA APLICACION DE LAS TECNICAS	50
5.1 CARACTERISTICAS DESEABLES EN UN COORDINADOR	51
5.2 FUNCION DEL COORDINADOR	52
5.3 RETROALIMENTACION	52
5.4 OTRAS FUNCIONES DEL COORDINADOR ASPECTOS POSITIVOS	53
5.5 ASPECTOS QUE DEBEN CUIDARSE	54
5.6 VENTAJAS	55
5.7 LIMITACIONES	56
5.8 CONCLUSIONES	57
6. BIBLIOGRAFIA	59

LISTA DE HOJAS DE TRABAJO

3.2.1 APRENDER A ESCUCHAR	18
3.3.1 UN DIA DEL FUTURO	20
3.4.1 INVENTARIO DE VIDA INSTRUCTIVO PARA LOS PARTICIPANTES	22
3.4.2 INVENTARIO DE VIDA PREGUNTAS PARA EL TRABAJO PERSONAL Y DE GRUPO	23
3.5.1 CONVERSACION EN GRUPO	25
3.6.1 CUESTIONARIO DE INTEGRACION CUESTIONARIO 1	27
3.6.2 CUESTIONARIO DE INTEGRACION CUESTIONARIO 2	28
3.7.1 METAS HOJA DE TRABAJO 1	30
3.7.2 METAS HOJA DE TRABAJO 2	31
3.10.1 COMUNICACION ESCRITA HOJA DE INSTRUCCIONES	37
3.11.1 ROMPECABEZAS BASES DEL JUEGO	39

LISTA DE FIGURAS

Fig. 3.8.1 Copa-dos caras	33
Fig. 3.8.2 Ratón-viejo	34
Fig. 3.13.1 El juego de los números	42

ANEXO A1

AI.1 APORTACIONES DE CALIDAD DE LAS TECNICAS DE INTEGRACION Y DINAMICA GRUPAL	62
ENFOQUES DE EXCELENCIA Y CALIDAD	62
ESQUEMA MCKENSEY DE LAS 7'S	62
PETERS Y WATERMAN	62
PETERS Y AUSTIN	63
CROSBY	63
ISHIKAWA	63
DEMING	63
AI.2 CONCEPTUALIZACION DE LA EXCELENCIA ADMINISTRATIVA Y EMPRESARIAL	64
ORGANIZACIONES JAPONESAS	64
ORGANIZACIONES ESTADOUNIDENSES	64
ORGANIZACION Z	65
ORGANIZACION MEXICANA	65
AI.3 LA EXCELENCIA INDIVIDUAL COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA EXCELENCIA DE LAS ORGANIZACIONES	66
LA EDUCACION SOBRE CALIDAD COMO UN PROCESO ADIESTRAMIENTO FORMAL SOBRE CONTROL DE CALIDAD	66
AI.4 EXCELENCIA Y PLANEACION DE VIDA	68

INTRODUCCION

El hombre es por naturaleza un ser social, y se organiza en grupos sociales que aumentan en extensión y complejidad a medida que aumenta la civilización y la capacidad de relación.

Desde la infancia en adelante, el individuo es miembro de una familia, de asociaciones de estudiantes, de clubes y equipos. Los adultos, obtienen empleos, se trabaja con algunas personas y no con toda la empresa; se participa en organizaciones sociales amplias, pero las personas con las que se trata de manera corriente son pocas. El grupo, pues, es la más común así como la más familiar de las unidades sociales.

Un conjunto de personas presentes no constituye necesariamente un grupo; es necesaria la existencia de una relación (acción recíproca) de algún género.

En términos generales, se puede decir que los grupos y sus miembros se caracterizan por alguno de los siguientes atributos:

- * Participan en interacciones frecuentes.
- * Se definen entre sí como integrantes de un todo común.
- * Comparten normas comunes.
- * Encuentran que pertenecer al grupo es recompensante.
- * Se identifican entre sí como resultado de buscar los mismos objetivos.
- * Tienen una percepción colectiva de su unidad.
- * Tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente. subcultura (regional, ocupacional y organizacional).

Los grupos pueden originarse en forma deliberada o espontánea, pero en ambos casos la razón fundamental para su existencia es que cada uno de sus miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás; que solo, no podría llevar a cabo lo que se propone; de donde resulta que un elemento únicamente permanecerá en el grupo mientras opine que le ofrece más ventajas estar dentro que fuera.

Dentro de una gran clasificación se puede distinguir al grupo primario y al grupo secundario. En el primario los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos y personales, poseen una solidaridad basada más en los sentimientos que en el cálculo; son pequeños conjuntos de contacto directo, espontáneos en su conducta interpersonal y orientados hacia fines comunes; por ejemplo los grupos informales de trabajo, los grupos de amigos, la familia, etc.

En los grupos secundarios las relaciones entre los miembros son frías, interpersonales, racionales, y formales. Los individuos participan no como personalidades totales sino solo con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo; sino un medio para otros fines; por ejemplo, los grupos derivados del orden jerárquico oficial de que consta el organigrama en una organización.

No todos los individuos se comportan de la misma manera dentro del grupo. Existe diferenciación de papeles: uno de los miembros es el "trabajador ejemplar", otro "el payaso"; otro "el cascarrabias", algunos son líderes y otros simplemente miembros, esto entre otras cosas provoca el surgimiento de conflictos .

Las personas que integran las organizaciones actúan como miembros de grupo y el hecho de pertenecer a los mismos, contribuye a configurar su comportamiento y actitudes frente a la organización y los puestos 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 mismos, a las personas con quienes forma un grupo y a la organización como a un todo.

El pertenecer a un grupo informal promueve satisfacciones personales fuera de la esfera de actividades de la organización formal. Los lazos entre los compañeros de trabajo son necesarios para reforzar ciertos sentimientos y actitudes de cada uno de ellos.

El desarrollo de habilidades se lleva a cabo mediante el proceso de capacitación, adiestramiento y desarrollo el cual necesita de instrumentos y criterios que ayuden a organizar funcionalmente cualquier acción.

Un método para determinar necesidades de capacitación y desarrollo es la aplicación de técnicas de dinámica de grupos, 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 incluye el adiestramiento debido a que las técnicas de dinámica de grupos se dirigen más hacia la motivación y las actitudes y a la comprensión de nuevos conocimientos para activar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La aplicación de la dinámica de grupos se ha extendido considerablemente, utilizándose en diversas actitudes laborales, entre las que se encuentran:

- * La selección de personal.
- * La necesidad de recurrir a un trabajo de equipo en el plano de la preparación de la toma de decisiones.
- * El desarrollo organizacional.
- * Para determinar climas de trabajo.
- * Relaciones humanas para el crecimiento de la organización.
- * Solución de problemas
- * Capacitación dinámica.
- * Administración
- * Competencia-colaboración.
- * Identificación con objetivos.
- * Control de calidad.

Sin embargo, no representa el medio de solucionar simultáneamente todos los problemas y desarrollar todos los recursos humanos, sólo será aplicada con éxito si se identifican las necesidades particulares existentes en la empresa y se fijan los objetivos concretos que se pretendan conseguir.

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 la operación global de la empresa.

El ingeniero químico es el profesionalista que conoce cómo y por qué actúa un proceso, es capaz de diseñar, instalar y operar cualquier planta química y determinar las ganancias de ese proceso, además de trabajar con ecuaciones, fórmulas, planos y tablas matemáticas lo hace con máquinas, equipo y materiales que algunas veces tienen un costo elevado, también trabaja con muchas personas, está en contacto con trabajadores de una gran variedad de niveles de educación, tiene que tratar con obreros, supervisores, secretarías, jefes de departamento, gerentes y propietarios, las relaciones amistosas y afectivas son de una gran importancia por lo que debe recibir cursos de relaciones humanas en las que se le haga comprender la importancia de éstas para el buen desempeño de su labor evitando conflictos.

Por todo lo anterior, puede advertirse que el estudio de los grupos es de vital importancia para el ingeniero químico en las áreas de administración, docencia, desarrollo personal, laboral y en general en cualquier actividad en la que se requiera un control total de calidad y la participación de grupos.

Las técnicas de integración se aplicaron a un grupo en el curso de relaciones humanas, por un período de tiempo de un semestre, en el cual todos los individuos colaboraron en las dinámicas con atención e interés.

1. ANTECEDENTES

1.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTEGRACION DEL INDIVIDUO A UN GRUPO

Se iniciará este capítulo mencionando los caminos por medio de los cuales el hombre puede llegar a integrarse a la empresa, o a cualquier grupo y los factores que influyen para dicha integración.

Derivado de la teoría "Y" de Douglas McGregor, el concepto de integración requiere de la participación activa y responsable del individuo en las decisiones que afectan a sus actividades.

El principio primordial que se desprende de la teoría "Y" nos dice que la integración implica la "creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa" (1).

Desde luego, la integración perfecta no es una finalidad realista. Al aceptar este principio trataremos de llegar a un determinado grado de integración en el que el individuo pueda lograr sus metas con más eficiencia dirigiendo sus esfuerzos hacia la prosperidad del grupo como empresa, esto quiere decir que de esta forma encontrará más satisfacciones que por otros procedimientos, los cuales traen como consecuencia: La indiferencia, el bajo rendimiento, la hostilidad y la irresponsabilidad.

Es decir, el individuo podrá desarrollar sus capacidades, sus habilidades y su ingenio de manera tal que con lleven al éxito de las actividades.

Existen múltiples factores para que el individuo que labora en un grupo se adapte o integre a éste, se iniciará aquí con los que se han considerado de mayor relevancia para algunos estudiosos de la administración. Entre otros se tiene:

1.1.1 La motivación: Para una mayor comprensión de esta se dará una hojeada histórica a lo que ha sido y es para el hombre el trabajo, que espera de él y que lo impulsa para trabajar.

El punto de vista ortodoxo del trabajo, aceptado por la mayoría de los administradores es sencillo, con respecto a la naturaleza del trabajo la opinión del Antiguo Testamento es: "El trabajo físico es una maldición impuesta al hombre como castigo por sus pecados y que el hombre prudente trabaja con el exclusivo objeto de sostener la vida de su familia y la suya propia o, si tiene suerte, a fin de reunir una cantidad que le permita integrarse a las actividades que realmente le agradan" (2).

La teoría del "pan y el palo" ha sido reconsiderada por los dirigentes de la industria, no obstante los postulados básicos persisten casi inalterados. Todavía se supone que la mayoría de la gente no trabaja voluntariamente, que el dinero es el incentivo más poderoso.

Un enfoque social del trabajo sugiere que éste exige que cada miembro del grupo laboral tenga la máxima eficiencia en la tarea que ha elegido. Esta exigencia obedece a dos razones fundamentales: una de orden individual y otra de orden social.

"Desde el punto de vista individual, el trabajo profesional es el sostén y soporte, no sólo económico sino también moral. La conciencia del propio valor de las muestras de estima que se recibe de los superiores o de los compañeros, la conciencia de ser un trabajador eficaz y productivo, es una fuente de intensas emociones generalmente de íntimas satisfacciones" (3).

La creencia de que el dinero es la única razón, o por lo menos la más importante que lleva al individuo a trabajar es tan absurda que cualquiera que la sostenga se ve limitado para comprender al trabajador. El trabajo es primordialmente una actividad social que cumple dos funciones principales: "Producir los bienes que la sociedad necesita e integrar al individuo en los sistemas de relaciones que constituyen la sociedad" (2).

Se explica a continuación lo que constituye la motivación para algunos autores. La mayoría coincide en que la motivación está constituida por "todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo" (2).

Douglas McGregor manifiesta la importancia que tiene para los administradores conocer el comportamiento humano en las organizaciones. Sin embargo, en la actualidad, existen muchos aspectos de la naturaleza humana aún desconocidos, los cuales continúan siendo un gran obstáculo para la comprensión de éste fenómeno.

A.H. Maslow señala que existen en el ser humano una escala de necesidades o jerarquía que son:

- * Fisiológicas o primarias
- * De seguridad
- * Sociales
- * De estima
- * De autorrealización

De las que se deduce que no crean motivación las necesidades satisfechas, ésta es una conclusión de gran importancia, pero que a primera vista parece obvia.

Frederick Herzberg ha propuesto una teoría de motivación, la cual toma en cuenta dos factores: en el primero agrupa los aspectos que él llama de insatisfacción, o sea, todos aquellos cuya presencia en cantidad o cualidad apreciables, no causan satisfacción o insatisfacción. El segundo factor lo constituyen aquellos elementos que causan más o menos satisfacción según su nivel cualitativo o cuantitativo, ofrece un sentido real de satisfacción y constituye, por lo tanto, un elemento activo de la motivación.

Chris Argyris.- Lo mismo que otros científicos, afirma que el hombre tiene una fuerte necesidad de lograr su propia realización y que los controles propios de una organización lo hacen sentir un subordinado dependiente.

Rensis Likert.- Argumenta que todos los miembros del grupo, incluyendo al administrador, deben mantener una relación estrecha en la cual exista apoyo recíproco y verdaderos intereses comunes los cuales incluyan necesidades, valores, aspiraciones, propósitos y expectativas.

Concluyendo se puede enunciar que "la motivación es un factor que debe ser de interés, pues sin ella sería inalcanzable el correcto funcionamiento de la organización" (6).

1.1.2 La personalidad del individuo: El término personalidad tiene una serie de acepciones y ha sido interpretado de distintas formas bajo diferentes circunstancias.

Kurt Goldstein considera a la personalidad humana como un "conjunto unitario en que se integran el temperamento, el carácter, la inteligencia y la constitución física" (3).

Según Allport la personalidad es "todo aquello que se presenta en un individuo formando una totalidad integrada por sus aptitudes, su inteligencia, su temperamento y su carácter. de acuerdo con esta concepción, el carácter es sólo una parte de la personalidad" (9).

Morton Prince nos dice que "la personalidad es la suma total de las disposiciones, los impulsos, las tendencias, y los instintos del individuo, y de las disposiciones y tendencias adquiridas por adaptación al ambiente" (10).

Habiendo expuesto que la personalidad es un factor de vital importancia para el desarrollo y desenvolvimiento del ser humano en todos y cada uno de los actos de su vida diaria, se hace indispensable que el grupo, detecte dicha personalidad con el fin de facilitar su adaptación al ambiente del mismo.

1.1.3 Diferencias individuales: En la realización de un trabajo y en la conducta humana estas diferencias se presentan debido a la diversidad de características de cada uno de los individuos. Estas pueden ser: complexión física, la inteligencia, las aptitudes, los intereses, destreza física, personalidad y algunos otros valores, como el nivel educativo, conocimientos adquiridos y la habilidad para el desempeño de un trabajo.

1.1.4 Condiciones físicas: Es necesario que el individuo cuente con los recursos materiales necesarios para el buen desempeño de su tarea.

1.1.5 Estabilidad: Cuando una persona no satisface un mayor número de necesidades o de objetivos personales no es un individuo integrado. La falta de satisfacción de necesidades pone en peligro la estabilidad.

1.1.6 La participación: Si en el grupo se dan los elementos necesarios para poder comentar o discutir problemas y posibles soluciones, es decir, si las personas tienen la oportunidad de conocer todas las situaciones que conlleven a una solución, se obtendrá más fácilmente la integración de los recursos humanos a la organización.

1.1.7 La comunicación: El principio de integridad dice: "El propósito de las comunicaciones en la administración es servir de base a los individuos en el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para la realización de los objetivos".

1.2 CONSECUENCIAS DE LA NO INTEGRACION DEL INDIVIDUO A UN GRUPO

Si los individuos que laboran en un grupo no logran integrarse a éste, surge como consecuencia lo que se conoce como frustración, la cual es el resultado de la insatisfacción. Dicha frustración puede producir inadaptación, desintegración y agresividad, lo que se puede traducir en:

1.2.1 Baja productividad: El concepto de productividad implica la relación existente entre el volumen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo; por lo tanto, "la producción es la cantidad de unidades o de servicios que, en un período dado, la organización puede poner a disposición de los consumidores en el mercado al que concurre con sus productos; y por otra parte, al hablar de recursos, se hace referencia a la materia prima, mano de obra y a los gastos directos o indirectos, fijos o variables que se realizan para alcanzar la producción" (10).

1.2.2 Alto índice de ausentismo: Este está constituido "por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a trabajar. Puede deberse a varias razones: enfermedades, accidentes de trabajo, permisos, faltas injustificadas" (10).

1.2.3 Quejas: "La queja es la manifestación de un estado de inconformidad por parte de un individuo causado por otro o por una condición de insatisfacción con alguno o algunos de los servicios que recibe de parte de la organización o del grupo de trabajo" (10).

1.2.4 Accidentes: Pueden ser producidos por una preocupación o perturbación que causan distracción en el ejercicio de las labores.

1.2.5 Conflictos: Estos surgen cuando existe incompatibilidad entre dos o más situaciones que tienen la misma fuerza o motivación para el individuo. En el ciclo de vida del ser humano existen momentos en los cuales sus motivaciones pueden "chocar contra aquéllas de otros elementos del grupo", siendo este factor el que origina el conflicto.

1.2.6 Impuntualidad: Se debe al incumplimiento de los horarios establecidos por la organización para la realización del trabajo. Las razones por las cuales se da la impuntualidad están más ligadas a la forma de ser del individuo, y por esto habitualmente no tienen una verdadera fundamentación, aunque a veces, es una forma indirecta que tiene el individuo para manifestar insatisfacción o poco interés.

1.3 BENEFICIOS DE UN GRUPO INTEGRADO

Cuando los miembros de un grupo llegan a adaptarse positivamente a su ambiente de trabajo pueden lograrse los siguientes beneficios:

CALIDAD EN TODAS LAS ACTIVIDADES

MAYOR EFICIENCIA

AHORRO DE TIEMPO

MAYOR SATISFACCION PERSONAL

MAYOR INTEGRACION PERSONAL

MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO

MAYOR GRADO DE DESARROLLO PERSONAL

REDUCCION DE PROBLEMAS HUMANOS

Por todo lo anterior se puede decir que para poder lograr una mejor integración dentro de un grupo o dentro de una organización, se hacen necesario tomar en cuenta los factores expuestos en este capítulo y tomar al hombre como ser único, el cual tiene necesidades propias y su propia personalidad, las cuales le permiten reaccionar de una manera especial ante distintas situaciones que se le presentan en la vida diaria. Es por éstas razones que no resulta conveniente generalizar el comportamiento humano si se quiere lograr realmente una buena integración.

2. ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN GRUPO

Cada grupo, como cada individuo es único, y debe ser entendido en términos de expectativas y en función de cuándo, cómo y por que ocurren los cambios relativos al desarrollo. La comprensión auténtica resulta de captar las sutiles variaciones de tiempo y de lugar.

Conociendo más a fondo los cambios en la conducta del grupo y suscitando interrogantes adecuadas en relación a aquellos, el coordinador debe estar en mejor posición para responder eficazmente a las necesidades presentes del grupo.

El desarrollo de un grupo constituye un proceso dinámico. La generalidad de los grupos se encuentran en un estado constante de cambio. Pero el simple hecho de que los grupos rara vez alcanzan una estabilidad absoluta no significa que no haya un patrón general que describa cómo evolucionan. Se sabe que los grupos pasan por una secuencia de cinco etapas. Estas etapas han sido denominadas formación, conflicto, organización, realización y desintegración.

2.1 FORMACION: La primera etapa, la de formación, se caracteriza por una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están "conociendo el terreno" para averiguar que tipos de conducta son aceptables. Esta fase termina cuando los miembros han empezado a considerarse como parte de un grupo.

Las personas tienen expectativas de lo que ocurrirá en un grupo, aún antes de unirse a él. Se matizan primeras expectativas y de necesidades personales. Se llega además con historias y experiencias individuales relativas a otros grupos. Son estos factores los que constituyen el cristal a través del cual se percibe al grupo. Es un período de recolección y procesamiento de datos, a través de experiencias propias, predisposiciones y estereotipos anteriores.

Así pues, es éste un tiempo de prueba, un período de inhibición gobernado por las reglas de otros lugares y otras experiencias. A menudo, es un ambiente basado en la sospecha más que en la confianza, en parte por incomodidad inicial y en parte porque simplemente no se sabe; sin embargo, dado que la gente desea siempre algo mejor y trata de reducir las tensiones, lo más frecuente es que se arriesgue a intervenir y a participar, aunque sea en grado mínimo. Las necesidades de gustar y ser aceptados tienden a mejorar la situación.

A cualquier lado de esta posición hay, desde luego, los grupos que desde el primer momento están controlados tan rígidamente que hasta se pierde la propia respiración y la individualidad. Hay también aquellos grupos, en donde prevalece de inmediato una sensación de franqueza y seguridad; sin embargo, parece que la mayoría de los grupos es una mezcla de esperanza y ansiedad, en donde las necesidades y los puntos de vista mezclados de los demás suministran los ingredientes de un clima inicial de duda y vacilación.

2.2 CONFLICTO: La etapa de conflicto es, como su nombre lo indica, la que se caracteriza por conflicto dentro del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se advierte resistencia al control que el grupo impone al individuo. Además, hay conflicto respecto a quién controlará el grupo. Cuando finaliza esta etapa, se advierte una jerarquía bastante clara en el liderazgo dentro del grupo.

Gran parte del nuevo movimiento dentro del grupo se relaciona con los patrones del poder y de liderazgo que están siendo establecidos. El período inicial de desconocimiento provoca a menudo la búsqueda de la estructura que les permita a los miembros moverse con facilidad en el medio extraño; no obstante, para muchos esto produce rápidamente el deseo de tener más influencia en lo que está ocurriendo y se concentra la atención en quienes tienen el poder. La forma de gustar y de ser aceptados por quienes influyen se vuelve el asunto de importancia central para algunos, mientras que otros comienzan a buscar el reconocimiento personal. El líder en momentos se convierte no sólo en fuente de dependencia y admiración, sino en objeto de crítica, y las insuficiencias se vuelven fuentes de discusión.

El deseo de ubicarse en el grupo es lo que descubre la conducta, es un período de nuevas dimensiones en que los estereotipos son desacreditados. Este brote de conductas nuevas origina sospechas y desconfianza en algunos y constituye alianzas dentro del grupo. Esto origina tensiones y conflictos.

Dentro de este ambiente más afirmativo, los miembros comienzan a tomar posiciones más definidas y los problemas terminan por polarizarse. Si el grupo es capaz de enfrentarse a sus propias tendencias destructivas, es muy probable que haya una confrontación y un esfuerzo por unificar a los miembros y volver al camino original.

2.3 ORGANIZACION: La tercera etapa de organización es aquella en que surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión. Se observa entonces una fuerte actitud de identidad y camaradería. Esta etapa de organización finaliza cuando el grupo cuenta con una estructura continúa y ya ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que define un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.

Cuando los individuos más dispuestos a comprometerse reconocen lo contraproducente del curso actual de los acontecimientos, suele ocurrir una confrontación sobre los problemas de trabajo y personales. Actuando como intermediarios, vuelven a plantear los problemas y contribuyen a que los individuos hablen de nuevo. Lo mismo puede resultar cuando alguno de los miembros más dinámicos se da cuenta de que los objetivos personales no están siendo satisfechos a consecuencia de los cursos de acción presentes. Comienza a ver que es esencial un clima más amigable para todo avance posterior o desarrollo de parte del grupo.

El grupo tiende a incorporar una nueva confianza y principia a verse realmente como una unidad integrada. Hay un esfuerzo genuino por atender los problemas, por descubrir los recursos adecuados y por evitar la personalización de los problemas que ocurrió anteriormente.

2.4 REALIZACION: La etapa final es la de realización. En esta fase la estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de tareas. Se vuelve éste un período de reflexión sobre las metas y la ejecución, sobre los medios y los fines.

Usualmente hay el reconocimiento de lo vulnerable que es el grupo a las necesidades personales, las suspicacias y los temores que pueden determinar la realización de las metas indicadas. Se vuelve esencial una mayor participación a través de la división del trabajo, con lo cual la responsabilidad personal se difunde por todo el grupo. Con mayor libertad para comunicarse y con un método de retroalimentación integrado a las operaciones del grupo, las tareas necesarias son emprendidas cada vez más por quienes están más dotados de destrezas intereses particulares, el liderazgo es compartido y la entrega a la participación aumenta en términos generales.

Desde luego, hay la posibilidad de que ocurra un período transitorio de intensos conflictos que resulten de que las tensiones contenidas previamente, sean sacadas a luz. Así pues, durante este período, el grupo se da cuenta de que debe aumentar la responsabilidad común y la personal. A su vez, esto acrecentará la confianza y también la disposición a consagrar el tiempo necesario para resolverlos problemas de trabajo.

2.5 DESINTEGRACION: Al término de las actividades del grupo como entidad de trabajo se presenta una nueva etapa de conflicto en la cual existe una resistencia al cambio,, algunos de los miembros del grupo no aceptan el fin de la existencia del grupo y forman otros.

De ahí la existencia de grupos especiales en la comunidad tales como sociedades de exalumnos y grupos de ayuda y cooperación en los cuales los individuos vuelven a unirse, algunas veces con la existencia de nuevos miembros. Aunque algunos sostienen que la eficacia de los grupos de trabajo mejora en las etapas avanzadas, esto no es tan sencillo. Aunque esa suposición puede ser verdadera en general, lo que hace eficiente a un grupo constituye una cuestión compleja.

Algunas personas habrán experimentado estas etapas cuando les han asignado la tarea de

hacer un proyecto de grupo para una clase. Primero se seleccionan los miembros del grupo y luego se reúnen por primera vez. Hay una etapa de "exploración" para averiguar lo que el grupo va a hacer y cómo lo hará. Viene después una lucha por el control: ¿Quién va a ser el líder? Una vez resuelto esto y aceptada una jerarquía, el grupo pasa a identificar las actividades específicas que es preciso efectuar, quién realizará determinada tarea y las fechas en que las partes de los trabajos deben de estar terminadas. Por supuesto, en ocasiones los grupos no van más allá de la primera o segunda etapa, lo cual frecuentemente produce proyectos y calificaciones desalentadores.

No es signo de inmadurez del grupo el que se desarrollen tales tensiones, sino que el grado de madurez se revela por la eficacia con que el grupo es capaz de enfrentarse a estos problemas muy naturales. Dado que intervienen las necesidades personales, así como varios niveles de las relaciones de trabajo; el conflicto es inevitable.

Un grupo maduro detendrá el ciclo de acontecimientos deteriorante, explorando abiertamente los posibles factores causales y proporcionando luego por lo menos soluciones temporales durante el período de ajuste.

Los grupos pueden quedar inmovilizados en ciertos niveles o etapas de su desarrollo. Otros fracasan en resolver sus propias necesidades en contra de las del grupo. Hay grupos que nunca pasan de una etapa de desarrollo. Existen grupos con problemas que, a menos que sean abordados directamente, influirán en casi todos los aspectos de su trabajo.

En algunas condiciones, los altos niveles de conflicto propician un excelente desempeño de los grupos. En consecuencia, cabe esperar situaciones donde los grupos que están en la etapa de conflicto dan mejores resultados que los que se hallan en la etapa de organización o de realización. De manera análoga, el movimiento por etapas no siempre es evidente.

Algunas veces, coexisten varias etapas al mismo tiempo, como cuando los grupos se encuentran simultáneamente en la de conflicto y en la realización, e incluso se dan regresiones a etapas precedentes. Por tanto, sería una equivocación el suponer que este proceso evolutivo es observado con exactitud por todos los grupos o que la etapa de realización siempre es la más adecuada. Este modelo nos recuerda que los grupos son entidades dinámicas y puede ayudar a entender mejor los problemas y cuestiones que suelen aparecer durante la vida de un grupo.

3. TECNICAS DE INTEGRACION

A continuación se muestran una serie de técnicas con el propósito de acelerar el proceso de integración de un grupo de trabajo; se aplicarán de acuerdo a la experiencia del coordinador, el tamaño, las características, la etapa en la que se encuentra dicho grupo y al tiempo disponible.

3.1 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: Facilitar las relaciones humanas, ayudando a la constitución del grupo como tal, al propiciar mayor conocimiento e integración entre los participantes. 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. 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 occultamente, con lo que se propicia un cambio y el enriquecimiento de la personalidad.

3.2 APRENDER A ESCUCHAR

OBJETIVOS

- a) Detectar como receptor, si la comunicación se dé adecuadamente. Que exista realmente una adecuada comunicación.
- b) Darnos cuenta de la magnitud del problema de no saber escuchar.
- c) Aprender a escuchar.

NUMERO DE PARTICIPANTES

10 grupos parciales de dos personas, total 20 personas aproximadamente.

TIEMPO REQUERIDO

15 minutos.

PROCEDIMIENTO

1. Se reparte el cuestionario para ser leído con atención.
2. Se deberá contestar en forma individual.
3. Se deberán sumar los puntos de la columna "YO".
4. Se contesta lo estimado de la pareja y se suman los puntos de la columna "Pareja".
5. Se analiza y discute en forma global con un máximo de tres intervenciones.

3.2.1

APRENDER A ESCUCHAR
HOJA DE TRABAJO

Contesta este cuestionario de acuerdo con la clave, la primera columna 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=totalmete 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 atención o parecida 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 con lo que estoy oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a mi alrededor.	()	()
9. Sonríe 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 entender por que me 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. Sé escuchar a mi interlocutor sin dejarme influenciar 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, si es necesario que el otro explique en que sentido está usando tal o cual palabra.	()	()

3.3. UN DIA DEL FUTURO

OBJETIVO

Lograr la integración de grupos a través de la imaginación relajante.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO

30 minutos.

PROCEDIMIENTO

1. 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.
2. Es importante crear una experiencia de algo que realmente quiera vivirse en el futuro.
3. Al finalizar la hoja de trabajo se comenta el ejercicio con el objeto de exteriorizar los intereses personales en grupo.

3.4 INVENTARIO DE VIDA

OBJETIVOS

- a) Facilitar la sensibilización a nuestra propia vida.
- b) Recibir retroalimentación indirecta acerca de algunas proyecciones personales.
- c) Percibir el enriquecimiento que los demás aportan en un clima de comunicación.
- d) Considerar la actual situación personal para desarrollar las metas a futuro tomando en consideración la experiencia.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Equipos de 6 a 7 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 60 minutos.

PROCEDIMIENTO

1. Se recomienda al instructor dar una breve introducción un 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.
2. Entregar un cuestionario por persona con las instrucciones a seguir.
3. 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.

3.4.1

INVENTARIO DE VIDA

HOJA DE TRABAJO 1

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 estos valores. Un buen procedimiento para formular tu inventario de vida es el siguiente:

Primero.- En unos pocos minutos, a solas, escribe tantas respuestas 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 respuestas que puedes agregar a tu propia lista.

Tercero.- Usa como consultores a los demás miembros del grupo a fin de profundizar más el inventario de vida, para que te ayudes a encontrar más respuestas.

3.4.2

INVENTARIO DE VIDA

HOJA DE TRABAJO 2

PREGUNTAS PARA EL TRABAJO PERSONAL Y DE GRUPO

1. ¿ Cuando 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 de convertir en planes? ¿ He descartado algunos sueños por no ser realista y que deba volver a considerar?
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 de dejar de hacer ya?
8. Las respuestas a todas las preguntas anteriores, ¿Cómo afectan a mis planes y proyectos inmediatos para los tres próximos meses, para el año próximo, para dentro de 10 años?
9. ¿ Qué planes específicos puedo elaborar en este momento?

3.5 CONVERSACION EN GRUPO

OBJETIVOS

- 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 del grupo o romper prejuicios o resentimientos, rápida y cordialmente.
- c) Motivar a los miembros de un grupo para apreciar lo que haya en 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.

TIEMPO REQUERIDO

La conversación en grupo puede durar unos 15 minutos como preludio a otras actividades del grupo o planearse para una sesión entera o varias sesiones, según las necesidades particulares del grupo.

PROCEDIMIENTO

1. El instructor pide a los participantes que compartan experiencias más que opiniones. Que no es una discusión sino un momento cálido, de apertura y afectuoso.
2. 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 relacionen experiencias a través de la vida hasta llegar al presente.
3. Comentario del ejercicio.

HOJA DE TRABAJO I

1. ¿Qué quieres ser de grande?
2. ¿Qué piensas de los demás, con que personas te sientes mejor?
3. ¿Qué es amar a alguien?
4. ¿Qué es lo que te parece más divertido?
5. ¿Qué piensas de los hombres (mujeres)?
6. ¿Qué es lo que más extrañas?
7. ¿Qué es lo que te hace sentir más frustrada (frustrado)?
8. ¿Que es lo que más te gustaría que te sucediera?
9. ¿Qué piensas de tu cuerpo?
10. ¿Cómo era el maestro que mejor te caía?
11. ¿Qué opinas del matrimonio?
12. ¿Qué es lo que más te hace enojar, que haces en ese momento?
13. ¿Que crees que piensa la gente de tí?
14. ¿En que condiciones pondrías tu mejor esfuerzo en el trabajo, en cuales te sientes más concentrado?
15. ¿Que es lo que más te gusta hacer?
16. ¿Que es lo que más te hace feliz?
17. ¿En que condiciones te sentirías realizada (realizado)?
18. ¿Que haces cuando quieres intervenir en algo?
19. ¿Que crees que harías dentro de 10 años?
20. ¿Cuál crees que es la clave del éxito?

3.6 CUESTIONARIO DE INTEGRACION

OBJETIVOS

- a) Evaluar la integración de un grupo.
- b) Recibir y dar impresiones de roles desempeñados y actitudes.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Grupos de 7 a 8 personas.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 60 minutos en cada cuestionario.

PROCEDIMIENTO

1. El instructor pide al grupo que se divida en grupos, enseguida explica la finalidad del ejercicio e invita a todos a contestar el cuestionario.
2. Una vez que la mayoría ha terminado de responder el cuestionario, se inicia la comunicación de las respuestas.
3. Se piden impresiones de las respuestas.

3.6.1

CUESTIONARIO DE INTEGRACION

HOJA DE TRABAJO 1

CUESTIONARIO 1

1. ¿Con quién del grupo te gustaría pasar la última hora de tu 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. ¿Quiénes son los más distanciados del grupo?
7. ¿Quiénes son los más unidos del grupo?
8. Algún miembro del grupo te recuerda:
 - ¿ Alguna persona en particular ?
 - ¿ Algún momento de tu vida?
 - ¿ Alguna frase celebre, chiste, personaje histórico, caricatura?
9. ¿Cuál fue la primera impresión que tuviste 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.

1. En un barco que se hunde hay un solo salvavidas, ¿ A quién del grupo se lo darías?
¿ Por qué ?
2. Solo caben siete personas en un bote; ustedes son ocho 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 esto? ¿ 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 roba 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. Tienes una crisis muy grande, es algo muy íntimo, difícil de manifestar ¿ A quién del grupo le contarías todo? ¿ Por qué?
8. Perdiste todos tus bienes y a todos tus amigos. Cada uno de los miembros del grupo se ofrece para ayudarte dentro de un año. ¿ Con quién te quedarías? ¿ Por qué?
9. Estas cansado. Sales a descansar. ¿ Con quién del grupo te gustaría encontrarte? ¿ Por qué?

3.7 METAS

OBJETIVO

- a) Integración de un grupo mediante las metas en común.
- b) Recibir y dar impresiones de las aspiraciones y actitudes.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 40 minutos en cada hoja de trabajo.

PROCEDIMIENTO

Puedes querer tener varias metas en varios campos como tu trabajo, familia, tu comunidad, esta técnica puede ser de ayuda para definir que quieres de tu vida.

1. El instructor explica la finalidad del ejercicio e invita a todos a contestar la hoja de trabajo.
2. Una vez que la mayoría ha terminado de responder la hoja de trabajo, se inicia la comunicación de las respuestas.
3. Se piden impresiones de las respuestas, con un máximo de 3 intervenciones.

3.7.1

**METAS
HOJA DE TRABAJO 1**

1. Lo que quiero (poseer)

2. Lo que quiero hacer (experiencia)

3. Lo que quiero ser (cualidades de carácter y personalidad)

3.8 PUNTOS DE VISTA

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.

PROCEDIMIENTO

- 1 Pida a los participantes que anoten "características" de lo que vieron en los dibujos.
- 2 Enseñe las imágenes con figuras ambiguas (mujer vieja-joven, copa-dos caras, ratón-viejo) durante un minuto.
- 3 Pida comentarios y detecte puntos de vista diferentes.
- 4 Pida a dos personas que hayan visto figuras diferentes, que traten de comunicarse y convencerse mutuamente de lo que vieron. (NO DEBEN ENSEÑARSE LAS FIGURAS).
- 5 Saque conclusiones.

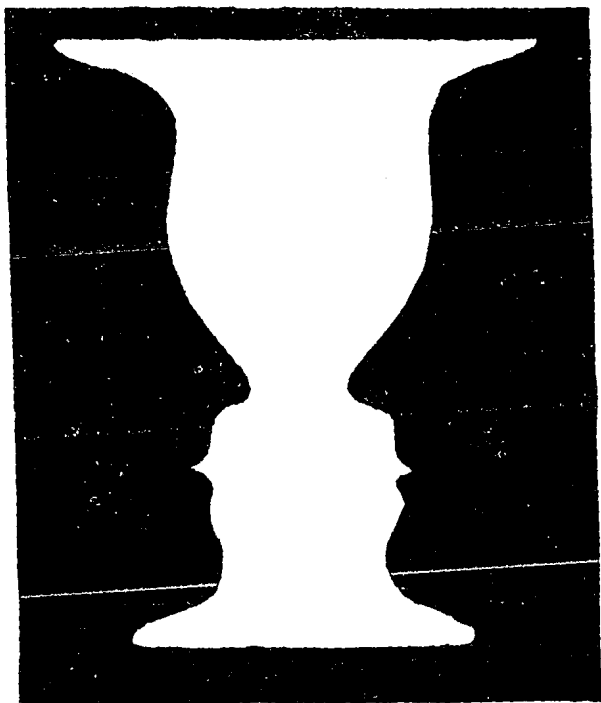


Fig. 3.8.1 Copa-dos caras

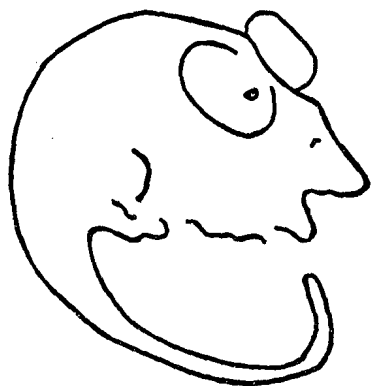


Fig. 3.8.2 Ratón-viejo

3.9 ENTREVISTA COLECTIVA

OBJETIVO

- a) Aumentar la integración grupal.
- b) Análisis de expectativas y temores.
- c) Participación del coordinador como un miembro más del grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO

Depende del tamaño del grupo.

PROCEDIMIENTO

- 1 Se divide al grupo en subgrupos de 6 a 10 personas.
- 2 Cada grupo comenta los temores y expectativas de sus miembros al llegar al curso durante 10 minutos.
- 3 Se escoge a una persona de cada grupo para que sea entrevistada públicamente, profundizando en los temores aún no expresados.
- 4 El coordinador puede ser entrevistado por algún voluntario.
- 5 Finalmente se comenta el ejercicio.

3.10 COMUNICACIÓN ESCRITA

OBJETIVO

Medir la capacidad de efectuar instrucciones escritas.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO

3 minutos en el ejercicio y 15 minutos para las conclusiones.

PROCEDIMIENTO

1 Se entregará a cada participante la hoja de instrucciones, sin mencionar verbalmente el tiempo, pero sí haciendo sentir la presión de hacerlo rápido.

2 Se discute el ejercicio.

3.10.1

COMUNICACIÓN ESCRITA HOJA DE INSTRUCCIONES

- 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 la palabra "ángulo" en la instrucción 2.
- 4 Firme debajo del título de esta página.
- 5 Dibuje un cuadro pequeño en el ángulo inferior izquierdo de esta hoja.
- 6 Escriba una X dentro del cuadro que usted ha dibujado.
- 7 Escriba sus iniciales con mayúscula en el ángulo inferior derecho de ésta página.
- 8 En el reverso de esta hoja multiplique 50×30 .
- 9 Pronuncie en voz alta su nombre cuando llegue a esta instrucción 9.
- 10 Sume $110 + 350$ en el reverso de esta hoja.
- 11 Rodee con un círculo el resultado de esta suma.
- 12 Dé a conocer el resultado de esta suma a sus compañeros.
- 13 Cuente en voz alta: 1, 2, 3, 4, 5.
- 14 Escriba su nombre en sentido inverso después del punto.
- 15 Ahora que ha terminado de leer cuidadosamente estas instrucciones, lleve a cabo solamente las instrucciones 2 y 14.

3.11 ROMPECABEZAS

OBJETIVO

- a) Integración de un grupo mediante la comunicación kinésica.
- b) Organización grupal en la realización de una tarea.
- c) Dar a conocer la importancia de la ayuda mutua en un clima de motivación.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Total 22 personas aproximadamente.

TIEMPO REQUERIDO

20 minutos para el ejercicio y 5 para las conclusiones.

PROCEDIMIENTO

- 1 El coordinador hace una breve introducción con unas observaciones sobre el proceso de la comunicación kinésica.
- 2 Se integran dos equipos de 10 personas, y se nombran a dos observadores como auxiliares del coordinador en el cumplimiento de las reglas.
- 3 Se dan a conocer las bases del juego y se verifica que hayan sido entendidas.
- 4 Se da un tiempo aproximado de 20 minutos para que cada equipo complete el rompecabezas.
- 5 Se lleva a cabo la presentación del grupo ganador y se les entrega un premio.
- 6 Finalmente se comenta el ejercicio.

3.11.1

ROMPECABEZAS

BASES DEL JUEGO

- 1 El instructor les proporciona a cada equipo un rompecabezas previamente elaborado que contiene la mitad de piezas del rompecabezas del equipo contrario.
- 2 No se permite la comunicación verbal, si una persona habla, su equipo quedará descalificado.
- 3 Se colocan unas cartulinas en algún lugar visible para que las piezas del rompecabezas sean pegadas y los equipos se den cuenta de sus piezas faltantes.
- 4 Cada persona del equipo pegará una sola pieza a la vez.
- 5 Los observadores no tomarán parte en el armado del rompecabezas pero sí formarán parte de un grupo y observarán al contrario.
- 6 Los equipos no pueden comunicarse verbalmente.
- 7 Los equipos pueden organizarse y escoger una persona como representante para negociar una sola pieza faltante.
- 8 Se deberá dar a conocer la regla 7 en el momento que los equipos se den cuenta de que les faltan piezas.
- 9 El equipo ganador es el que integre el rompecabezas más rápido.
- 10 En caso de empate se reparte el premio por igual.
- 11 El premio podrá consistir en una bolsa de dulces, chocolates, o carteles.

3.12 *MOTIVACION*

OBJETIVO

Mostrar que la motivación es interna, pero los incentivos externos pueden iniciar la acción en los humanos.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO

10 minutos.

PROCEDIMIENTO

1 Dado que la motivación es a menudo un lugar común, el coordinador deberá recalcar que la motivación se refiere a algo "interno, no externo, que da el motivo para hacer una cosa".

2 El coordinador deberá decir al grupo : "por favor levanten la mano derecha", y esperar un momento.

3 Posteriormente preguntará : ¿Por qué hicieron eso?.

4 Después de 3 o 4 respuestas deberá decir muy bien. Ahora ¿me hacen el favor todos de ponerse de pie?, si nadie lo hace, continuará diciendo: "Si les dijera que hay billetes dispersos en el salón debajo de las sillas, todavía si nadie se mueve diga: "Permítanme decirles que sí hay billetes debajo de algunas sillas" y señale: "Aquí hay uno, allí enfrente hay otro".

5 Se discute el ejercicio preguntando ¿Por qué se necesitó más esfuerzo para motivar la segunda vez?, ¿Los motivó el dinero?, ¿Cuál es la única forma real de motivar?, insista en que la única forma de lograr que una persona haga algo es hacer que lo desee.

MATERIALES REQUERIDOS

Billetes de banco o monedas ocultos y sujetos con cinta adhesiva debajo de las sillas de los asistentes.

3.13 EL JUEGO DE LOS NUMEROS

OBJETIVO

Permitir a los participantes descubrir (o reforzar) algunos principios del aprendizaje de los adultos con un ejercicio en que deben participar en forma activa.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO

Aproximadamente 60 minutos.

PROCEDIMIENTO

- 1 Entregue ocho copias de las hojas con números a cada persona participante.
- 2 Pida poner una hoja en blanco sobre los números para que no vean su posición.
- 3 Exprese que se trata de un ejercicio sencillo de coordinación entre la mano y la vista que deben actuar con la mayor rapidez posible en un tiempo determinado.
- 4 Ordene quitar la hoja en blanco y que tracen una línea uniendo números iguales sin pasar por encima de los números, deje transcurrir 60 segundos y diga: "alto, por favor encierren en un círculo los números más altos a los cuales llegaron y escriban en número 1 en la esquina superior derecha de la primera hoja".
5. Repita este procedimiento en la misma forma 6 o 7 veces concediendo 60 segundos. Compruebe que todas las hojas estén numeradas en orden del 1 hasta el 6 o 7.
6. Discuta el ejercicio preguntando: ¿Cómo se sintieron al hacer este ejercicio?, ¿Tuvieron un aumento constante en el número que alcanzaron en cada intento? ¿Por qué?.

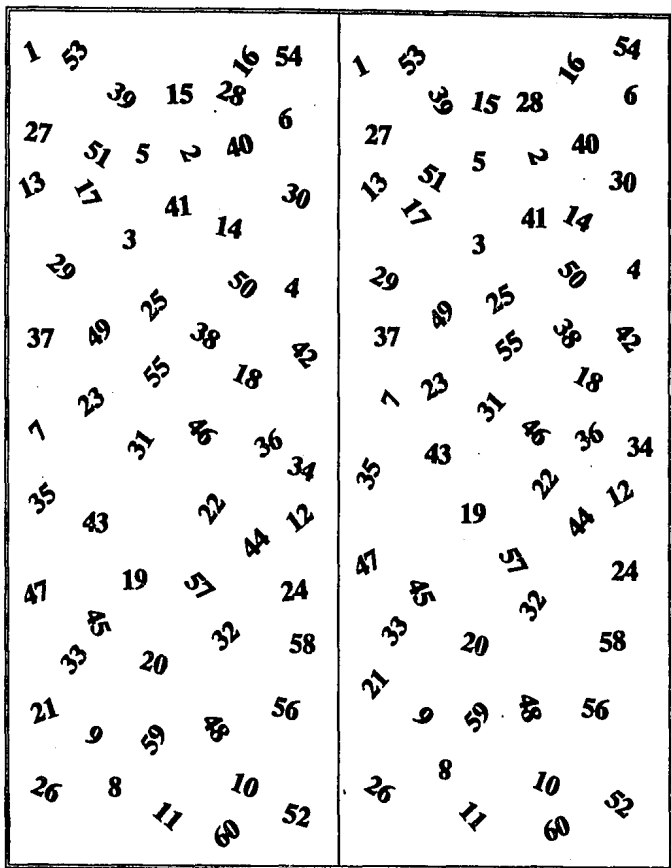


Fig. 3.13.1 El juego de los números

3.14 LA MANO EN LA BARBILLA

OBJETIVO

Demostrar que las acciones dicen más que las palabras.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO

5 minutos.

PROCEDIMIENTO

- 1 Pida al grupo que extiendan su brazo derecho, paralelo al piso.
- 2 Diga: "Ahora, formen un círculo con el pulgar y el índice". (Mientras habla, demuestre cómo hacerlo).
- 3 Continúe: "Ahora, lleven con mucha firmeza su mano a la barbilla". (mientras dice pongan su mano en la barbilla, ponga usted su mano junto a la oreja, no en la barbilla).
- 4 Espere un instante.
- 5 Discuta el ejercicio con las siguientes preguntas: ¿Escucharon alguna vez el dicho de "No hagas lo que yo hago, sino lo que yo te digo"? ¿Lo ponemos en práctica los instructores?, todos sabemos que las acciones dicen más que las palabras ¿Cómo podemos utilizar este conocimiento en nuestro trabajo a fin de lograr un mejor entendimiento?, ¿Qué otros obstáculos para la comunicación sugiere este ejercicio?.

4. ANALISIS DE LAS TECNICAS PROPUESTAS

4.1 CONVERSACION EN GRUPO

En el primer día de aplicación de técnicas se consideró necesario una conversación en grupo con el objetivo de romper el hielo inicial, se le pidió al grupo que hablaran en parejas en un lapso de 15 minutos acerca de la importancia de saber escuchar y los beneficios que esta habilidad representa en sus vidas escolar, familiar y social. Al principio de la dinámica resultó difícil la integración de parejas en forma espontánea, la conversación se desarrolló en un ambiente agradable en cada grupo y fué de mucha ayuda en el desarrollo de la técnica posterior en lo que respecta al conocimiento de aspectos comunes en sus vidas, compartir experiencias, e intercambiar opiniones.

4.2 APRENDER A ESCUCHAR

Posterior a conversación en grupo se aplicó la técnica aprender a escuchar ;se observó en el desarrollo de la misma una comunicación fluida y bilateral en un trabajo que resultó por demás rápido y eficaz con una retroalimentación por parte de cada compañero de grupo que reforzó el aprendizaje. El promedio de puntos fue de 75 para la columna yo y 67 para la columna pareja. El inciso que sacó menor calificación fue 7 que obtuvo 1 debido a esto se deberá poner mas atención y hacer énfasis en estos puntos al hablar de la importancia de saber escuchar. Durante el análisis de resultados los participantes expresaron la gran importancia que representa el conocimiento de técnica para una mejor comunicación dentro de los diferentes grupos en los que se desenvuelven actualmente y también en su vida futura.

4.3 UN DIA DEL FUTURO

Se le pidió al grupo basarse en su hoja de trabajo y posteriormente, en un lapso de 20 minutos, se procedió a la lectura de las impresiones de algunos voluntarios con la respectiva opinión de los demás miembros del grupo. El desarrollo de esta técnica representó el primer acercamiento del grupo para empezar a conocer las fantasías de cada uno de los miembros en un clima de completa cordialidad y relajamiento. Al exteriorizar sus proyecciones personales se inició el conocimiento de la personalidad de cada una de las personas participantes. Se observó que en general se desea un día del futuro sin presiones, junto a la familia y a los seres queridos, compartiendo momentos gratos, y sólo un miembro expresó que un día con trabajo cotidiano representa lo que quisiera vivir como un momento especial. Se experimentó una retroalimentación con la opinión de los compañeros con respecto al grado de poder lograr concretar la experiencia de vivir en un futuro ese día especial que se desea.

4.4 INVENTARIO DE VIDA

La dinámica de ésta técnica fue la siguiente: Se procedió a la lectura de las preguntas y cada miembro del grupo fue contestándolas en voz alta; en un principio fue difícil exteriorizar las respuestas pues existía el temor de hacer evidente por completo la personalidad de cada individuo, esto se debe principalmente al miedo de que los demás censuren las respuestas o las cuestionen; pero dándoles confianza al hablar se tuvo un resultado por demás asombroso pues cada uno de ellos fue conociéndose así mismo hablando de aspectos de su vida privada, fueron conociendo a los demás y todo ocurrió en un clima de compañerismo y amistad.

Al término de la técnica se observó una mayor integración grupal y un sentimiento de ayuda mutua por parte de casi todos los miembros del grupo. En el desarrollo de ésta

técnica se le brindó a los participantes la oportunidad de considerar su situación personal actual para poder lograr sus metas en un futuro con una base más firme que ayude en el logro de las mismas. Al expresar los resultados del cuestionario se percibió el enriquecimiento que cada miembro aportó en beneficio de sí mismo y también para ayudar a los demás a considerar posibilidades que pudieron pasar desapercibidas. De ésta manera se recibió una retroalimentación y se observó una sensibilización mediante situaciones personales presentes y futuras.

4.5 CUESTIONARIO DE INTEGRACION

La técnica se desarrolló de la siguiente manera: se le pidió al grupo que formara un círculo y escribiera su nombre en una hoja, colocándola visiblemente para facilitar la identificación rápida de cada uno de los integrantes, se les entregó una hoja con el cuestionario y se procedió a contestar algunas de las preguntas. Esta técnica se llevo a cabo en un clima de total esparcimiento, colaboración y camaradería; al final se aplicó la técnica entrevista colectiva para confirmar impresiones. La presente técnica puso en evidencia mediante la manifestación de opiniones del grupo, que la integración era mayor en el grupo tanto por la convivencia a lo largo del curso como también por ayuda de la aplicación de estas dinámicas que permiten conocer mejor a los compañeros mediante la manifestación de opiniones del grupo. Las principales identificaciones de personalidad con su respectiva proyección de roles fueron las siguientes:

Frutas:	Rol:
Nuez	Seriedad
Papaya	Alegría
Calabaza	Frialdad, muy seca.
Limón	Normal
Aguacate	Con sabor.
Naranja	Normal

Piña
Mandarina
Jícama
Zapote
Plátano
Mamey
Nuez
Durazno
Lechuga
Papa
Jitomate

Animales:

Jaguar
Llama
Ardilla
Zorro
Gato
Jirafa
Oso
Toro
Hámster
Venado
Tortuga
Canario
Búho
Lobo
Delfin
Conejo

Muy dulce
No cae mal
Seco.
Feo por afuera, pero rico por dentro
A todos le cae bien.
Seriedad
De carácter fuerte.
Tierno, noble
Fresca, alegría oculta.
Se lleva con muchas cosas.
Siempre se ríe.

Rol:

Serio, cauteloso.
Noble.
Tímida.
Inteligencia.
A todos les gusta.
Seria y noble.
Apachador.
Corpulento.
Pequeñez.
Agil, independiente.
Se encierra en su concha.
Alegría.
Inteligencia.
Observador.
Inteligencia.
Ternura.

Estas fueron sólo algunos roles que cada miembro del grupo proyecta ante sus compañeros, pero reconocieron que es únicamente la apariencia ya que en lo personal son muy diferentes.

4.6 ENTREVISTA COLECTIVA

La técnica se llevó a cabo al término de cuestionario de integración en la cual se tuvo para tener en claro los temores que se tengan al iniciar el curso y en el desarrollo de la dinámica. La principal preocupación fue que los demás se molestaran con el hecho de ser identificados con un animal poco agradable, pero todos comprendieron que se trataba de un momento de acercamiento con los demás miembros del grupo mediante situaciones agradables. También se cuestionó el hecho de que ésta técnica ayudara en el conocimiento de la personalidad y la respuesta fue apropiada el negar este hecho. Se manifestó que se cumplían ampliamente los objetivos de integración e identificación colectiva y de cómo eran vistos por los demás.

4.7 COMUNICACION ESCRITA

Algunas personas del grupo ya conocían esta famosa técnica que se les aplica a los miembros del ejército con el objetivo de apegarse estrictamente a las órdenes indicadas; pero en general todas las personas llevaron a cabo todas las instrucciones por no haber leído con detenimiento todas las instrucciones antes de actuar. Se indicó al principio que fuera contestada con la mayor rapidez posible para hacer sentir presión sin poner un límite de tiempo. Al final todos coincidieron en que es muy importante una planeación para actuar ya que muchas veces las acciones que se llevan a cabo precipitadamente no obtienen buenos resultados, se tomó esta técnica con agrado en forma general y se observó una total participación y un ambiente de cordialidad al rectificar los errores que de manera intencional se tenía proyectado que cometieran.

4.8 METAS

La presente técnica se lleva a cabo mediante la proyección de metas a futuro tomando en cuenta las respuestas de las dinámicas anteriores que tengan relación con esta de manera que se pudo concretar con mayor rapidez las actividades en las hojas de trabajo. Al principio no se tenía claro el objetivo de la técnica pero con una breve explicación de la misma y la importancia que tiene el conocimiento de las metas en la vida futura, los miembros del grupo manifestaron que la técnica tiene aspectos positivos de ayuda en el desarrollo personal y de grupo mediante el conocimiento de las aspiraciones de los demás, en un momento dado en la vida profesional el conocimiento de las metas comunes puede ser de ayuda en el cumplimiento de las actividades profesionales.

4.9 PUNTOS DE VISTA

La presente técnica es conocida por muchas personas aunque las imágenes presentadas no eran conocidas por todos los miembros del grupo se observaron diferentes opiniones acerca de un mismo dibujo aunque no se llegó a concretar ninguna confrontación. Se puso en evidencia que todos los seres humanos tenemos diferentes puntos de vista originados por la diferente forma en que podemos ver las cosas y que en el desarrollo de la dinámica puede ser de ayuda para tomar en consideración todos los puntos de vista antes de tomar una decisión en una situación que se pueda presentar. Los resultados se obtuvieron en un ambiente agradable de relajamiento y participación por todos los miembros del grupo.

5. CONCLUSIONES Y 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 transmitirles las personas que las utilizan, por lo que es recomendable que las hayan vivido previamente y, están en condiciones de entender claramente sus objetivos, alcances y limitaciones.

Las técnicas son sólo un componente del aprendizaje y son más efectivas cuando se aplican de acuerdo a las necesidades del grupo. 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 errores eventuales en cuanto al objetivo de la técnica y la actuación del coordinador.

Se debe recordar que se están 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.

5.1 CARACTERISTICAS DESEABLES EN UN COORDINADOR

El coordinador intentará 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 la dinámica.

El coordinador se aproximará al grupo con confianza en sí mismo y en los participantes. La comprensión de los integrantes es un elemento básico que debe tener para lograr la productividad en su grupo.

Poseerá un espíritu profundamente respetuoso de los valores, la historia personal, los sentimientos y aún las propias limitaciones de las otras personas.

Tendrá una personalidad social bien formada que le permita trabajar en equipo.

Desarrollará 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, registrando los contenidos verbales los hechos que los miembros no discriminan por estar personalmente involucrados dentro del grupo.

Intentará flexibilidad y versatilidad 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 pueden ser los miembros más creativos y adecuados a su realidad que lo planteado por el coordinador.

5.2 *FUNCION DEL COORDINADOR*

La función del coordinador debe consistir fundamentalmente en propiciar la reflexión grupal, continúa y sistemáticamente, 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; dedicando un tiempo especial al principio o al final de cada sesión para el análisis de lo sucedido durante la sesión anterior y señalando al grupo los elementos significativos o situaciones manifiestas de su dinámica, en el proceso mismo en el que está sucediendo algo importante en el grupo.

El objetivo de la reflexión continúa y sistemática tiene dos finalidades, 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.

La función principal del coordinador consiste en propiciar mediante 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.

5.3 *RETROALIMENTACION*

Es el proceso de información a otra persona o grupo sobre la percepción de su conducta, confirmando al mismo tiempo si nuestra percepción es correcta.

La retroalimentación puede darse 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, y sobre aspectos de interrelación, es decir, formas de manejar la autoridad, de 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 enfocada hacia el comportamiento y actitudes que pueden ser modificados. La retroalimentación puede ser positiva cuando propicie un cambio, la pérdida de estabilidad permite la adquisición de un nuevo conocimiento, y es negativa cuando anula el sentido motivador del cambio y se restablece el equilibrio sin que ocurra ningún cambio.

5.4 OTRAS FUNCIONES DEL COORDINADOR ASPECTOS POSITIVOS

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

Propiciar una actitud de profundo respeto al proceso que se desarrollará, 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 adquiridas durante el desarrollo de la técnica, sin acaparar ni centrar todo en sí mismo.

No prejuzgar a aquellos miembros que permanezcan distantes y desinteresados.

Indicar a los observadores que su deber es el de ser descriptivos sin dar juicios con el objeto de retroalimentar a los miembros participantes.

Expresar con franqueza lo que ha apreciado en los participantes y dirigirse siempre a individuos concretos y no al grupo en general.

Obtener conclusiones.

5.5 ASPECTOS QUE DEBEN CUIDARSE

Utilizar las técnicas estructuradas simplemente para mantener activos a los participantes.

Fijar reglas estrictas que cumplan con las metas del coordinador y no las del crecimiento del grupo.

Pensar que el éxito de una sesión de sensibilización se puede medir con el número de personas que lloran o experimentan sensaciones extrañas.

No pueden programarse situaciones de ira o confusión.

Que el coordinador finja simpatía o cordialidad hacia el grupo.

Dedicarse únicamente a observar y calcular fríamente el comportamiento del grupo o analizar constantemente a los miembros sin compartir sentimientos y experiencias.

Obligar a alguien a hacer alguna actividad.

5.6 VENTAJAS

El estudio de la dinámica de grupos presenta las siguiente ventajas:

Mayor conocimiento y comprensión de los procesos grupales en todos los ámbitos, pudiendo propiciar un mejor funcionamiento del grupo, al reducir conflictos intergrupo, elevar la motivación y estimular la participación.

Favorece la introspección, facilitando así el conocimiento de sí 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 del grupo.

El carácter de juego y simulación en todas las técnicas adquiere un valor específico al estimular la creatividad y simultáneamente introducir dinamismo en los grupos.

Dentro de la aplicación de una técnica existe 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, sin limitaciones y obstáculos.

Propicia una creciente integración grupal. mediante un entrenamiento en el conocimiento y 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 miembros del grupo. Aumenta la capacidad de conocer las acciones y reacciones de los demás evitando posibles conflictos.

5.7 *LIMITACIONES*

Es difícil saber si realmente se cumplen los resultados previstos, las evidencias son apenas susceptibles de un control rigurosamente científico.

Es necesario analizar con eficacia las técnicas para saber realmente los resultados que se obtienen de ellas.

Solo con una observación detallada sobre el desarrollo de una técnica, hacen posible el manejo eficaz de los procesos dinámicos de grupo.

Se debe tener cuidado al evaluar el resultado de la aplicación de cualquier técnica.

5.8 CONCLUSIONES

El tipo de grupo a que se enfoca este trabajo es aquel que permita que la dinámica de grupos facilite las relaciones interpersonales, con la suficiente frecuencia para que la conducta de los miembros afecte el comportamiento tanto individual como la de todos los demás.

El lograr una integración en el grupo es de suma importancia, ya que se traducirá en la calidad de la realización de la tarea, y el contribuir a vencer los obstáculos que pudieran presentarse, de igual forma ayuda a establecer un clima de trabajo en el que reinen las buenas relaciones interpersonales que se traduce en amistad, compañerismo, confianza, apoyo mutuo y el desarrollo de una vida mejor en el cumplimiento de metas en común dentro de la empresa y en la vida personal.

Como se mencionó anteriormente éste trabajo no representa la solución a todos los problemas que se presenten, es un apoyo para el coordinador y para los miembros del grupo para acelerar el proceso de integración; puede decirse que la aplicación de estas técnicas es de gran beneficio en cualquier campo de trabajo.

Uno de los principales objetivos para cualquier organización es de dar al consumidor el mejor servicio posible. Para lograr este objetivo se necesita hacer un análisis de todos los elementos con los que cuenta: humanos y materiales.

El ingeniero químico puede desarrollarse en las áreas de planeación, construcción, arranque, operación, administración, ventas, control de calidad e investigación pero cada una de estas actividades no las efectúa sólo, se llevan a cabo dentro de grupos de trabajo de ahí la importancia del estudio de éstos.

El control puede definirse como el encauzamiento de los elementos humanos o de otra naturaleza a un orden o disciplina. Llamamos calidad al conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa, o sea su grado de excelencia, o la medida por la cual juzgamos la capacidad de las cosas para satisfacer una necesidad.

Control de calidad es el control del conjunto de cualidades que constituyen las características físicas y químicas de un material de tal manera que el producto satisfaga especificaciones o normas impuestas. Esto es una coordinación de esfuerzos en la organización de manufactura, para que la producción se lleve a cabo en los niveles más económicos que permitan obtener una completa satisfacción.

Una planta química está justificada si sus productos se venden. Esto parece fácil, pero en una economía capitalista en donde existe la competencia, esta actividad se convierte en la más importante y decisiva.

En mi experiencia profesional en el área de ventas técnicas la mayor parte de las actividades requieren el contacto con muchas personas y grupos de trabajo es por esto que debe complementarse la práctica detallada de la ingeniería con disciplinas relacionadas con estudios de mercado, técnicas de ventas, negociación, motivación, integración de grupos y relaciones humanas.

6. BIBLIOGRAFIA

1. McGregor, Douglas, " *El Aspecto Humano de las Empresas*", 1974, p.p. 59,62.
2. Brown, J.A.C., " *La Psicología Social en la Industria*", 1973, p.p. 227,230,231.
3. Fingermann, Gregorio, " *Relaciones Humanas*", 1977, p.p. 14, 75, 76.
4. Tiffin y McCormick, " *Psicología Industrial*", 1976, p. 343.
5. Koontz y O'Donnel, " *Curso de Administración Moderna*", 1977, p.p. 555, 577.
6. Arias Galicia Fernando, " *Administración de Recursos Humanos*", 1977, p.p. 66, 80.
7. Hollander, Edwin P., " *Principios y Métodos de Psicología Social*", 1976, p. 282.
8. Fromm, Erich, " *Ética y Psicoanálisis*", 1977, p. 64.
9. Allport, Gordon, " *Psicología de la Personalidad*", 1961.
10. Pittaluga, Gustavo, " *Temperamento, Carácter y Personalidad*", 1970, p. 123.
11. Arias Galicia, Fernando, " *Administración de Recursos Humanos*", Editorial Trillas. México, Segunda Reimpresión, noviembre de 1991.

12. Cartwright, D. y Zander, A., "*Dinámica de Grupos, Investigación y Teoría*", Editorial Trillas, México 1974.

13. Napier W., Rodney, Gershenfeld K., Matti, "*Grupos, Teoría y Experiencia*", Editorial Trillas, México 1979.

14. Robbins P., Stephen, "*Comportamiento Organizacional, Conceptos, controversias y Aplicaciones*", Prentice-Hall Hispanoamericana, Tercera Edición, México 1987.

15. Méndez S., Monroy F., Zorrilla S. "*Dinámica Social de las Organizaciones*", Editorial Interamericana, México 1986.

16. Münch L., "*Más allá de la excelencia y la calidad total*", Cap. 2 y 3, Editorial Trillas, Primera edición, México 1992.

ANEXO A1

AI.1 APORTACIONES DE CALIDAD DE LAS TECNICAS DE INTEGRACION DE GRUPOS Y DINAMICA GRUPAL

ENFOQUES DE EXCELENCIA Y CALIDAD

ESQUEMA MCKENSEY DE LAS 7'S

1. Estructura.
2. Estrategia.
3. Sistema.
4. Habilidades.
5. Staff.
6. Estilo.
7. Valores Compartidos.

PETERS Y WATERMAN

1. Inclinação a la acción.
2. Pegarse al cliente: aprender del cliente.
3. Autonomía para emprender, es decir innovación.
4. La productividad a través de la gente.
5. dirección pegada a la acción.
6. Conocer el oficio.
7. Estructuras simples y raramente de matriz.
8. Control y descentralización al mismo tiempo.

PETERS Y AUSTIN

1. Innovación constante.
2. Motivar al personal.
3. Dirección por "paseo".

CROSBY

1. Cero Defectos.
2. Determinación.
3. Prevención.
4. Educación.
5. Costo de calidad.

ISHIKAWA

1. Control total de calidad.
2. Capacitación y educación.
3. Garantía de calidad.
4. Métodos estadísticos.
5. Círculos de calidad.
6. Satisfacción del cliente.

DEMING

1. Mejoramiento de proceso.
2. Identificar características del proceso.
3. Definir características de calidad.
4. Mantener el proceso bajo observación. Control estadístico de proceso.
5. Ambiente.
6. Gestión estratégica de calidad.

A1.2 CONCEPTUALIZACION DE LA EXCELENCIA ADMINISTRATIVA Y EMPRESARIAL

ORGANIZACIONES JAPONESAS

1. Empleo de por vida.
2. Proceso lento de evaluación y promoción.
3. Carreras no especializadas.
4. Mecanismos implícitos de control.
5. Proceso colectivo de toma de decisiones.
6. Responsabilidad colectiva.
7. Interés holista.

ORGANIZACIONES ESTADOUNIDENSES

1. Empleo a corto plazo.
2. Proceso rápido de evaluación y promoción.
3. Carreras especializadas.
4. Mecanismos explícitos de control.
5. Proceso individual de toma de decisiones.
6. Responsabilidad individual.
7. Interés segmentado.

ORGANIZACION Z

1. Empleo a largo plazo y estable.
2. Proceso lento de evaluación y promoción.
3. Carreras interdisciplinarias.
4. Mecanismos implícitos y explícitos de control.
5. Proceso colectivo e individual de toma de decisiones.
6. Responsabilidad colectiva e individual.
7. Interés holista.

ORGANIZACION MEXICANA

1. Empleo a corto plazo e inestable.
2. Carece de proceso de evaluación y promoción.
3. Carreras con base de funciones específicas.
4. Mecanismos explícitos y formales de control.
5. Proceso individual de toma de decisiones.
6. Responsabilidad unilateral.
7. Interés individual.

AI.3 LA EXCELENCIA INDIVIDUAL COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA EXCELENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

LA EDUCACION SOBRE CALIDAD COMO UN PROCESO

La educación para el problema de calidad resulta un proceso que, con diferentes grados de efectividad, se ha ido adaptando a la industria desde hace varios años, en diferentes formas. La instrucción exitosa del control total de la calidad y de los sistemas de calidad total deben empezar con el reconocimiento que deben iniciarla con una reserva existente de aptitudes, conocimientos y habilidades para la calidad - buenas o malas, actuales o fatalmente anticuadas- por parte del personal de la compañía. Reconocen que van a empezar con un programa educativo que ya funciona regularmente y que está contribuyendo en estas reservas educativas.

ADIESTRAMIENTO FORMAL SOBRE CONTROL DE CALIDAD

Los profesionales en la educación que han estudiado el proceso de enseñanza a grupos y a individuos en todos los niveles de una compañía moderna, hablan repetidas veces de su unánime conclusión: los adultos, hombres o mujeres en la industria, pueden aprender y retener únicamente aquellas cosas que creen que necesitan conocer, lo que genuinamente piensan que les va a servir en su trabajo, lo que suponen que más agradablemente les puede ayudar a resolver los problemas diarios que los agobian y lo que en realidad, efectivamente, quieren aprender.

Se deduce lo anterior y la experiencia en la educación para la calidad lo ha confirmado, que los cursos sobre control de calidad más efectivos, son aquellos que se concentran en los problemas de la calidad, más que los que están orientados a la teoría de la calidad; aquellos cuyo contenido del curso está basado sobre la ayuda específica para que los hombres

y mujeres desarrollen mejor su trabajo de calidad; aquellos cuyo objetivo sea la divulgación de los principios y prácticas para la solución básica, inmediata y sencilla de la calidad, más que sobre la discusión de amplias teorías generales, únicamente para el examen de la calidad.

El primer principio general para estructurar un programa de adiestramiento en control de calidad, es el siguiente:

Principio 1. Formúlese al nivel más bajo y orientado sobre los problemas reales de la calidad de la fábrica. Debe concentrarse sobre lo práctico, con material significativo para la calidad y sobre casos concretos.

Principio 2. Para el desarrollo de los programas educativos sobre control de calidad y el grupo de adiestramiento deben trabajar y consultar con el personal de la línea. Desde el punto de vista de relaciones humanas, la organización del control de calidad es ambos:

a. un canal de comunicación para la información de la calidad del productos entre todos los grupos y empleados interesados.

b. un medio de participación en el programa general de control de calidad de estos grupos y empleados interesados. Lograr un cambio en la cultura organizacional, una actitud y una mística de calidad hacia el trabajo, requiere de individuos que posean una serie de valores orientados hacia dichos principios La excelencia es "la calidad o cualidad superior que hace digna de aprecio y estimación en su género a un ser o a un objeto o "realizar bien las cosas en toda la extensión de la palabra, lograr lo mejor de cualquier acción".

El punto de partida de la excelencia y de la calidad es la existencia de una filosofía, de una cultura, en la que prevalezcan los valores a nivel individual. Es por esto que el primer paso para lograr la excelencia en las organizaciones es el cambio, y este debe empezar por cada uno de los miembros e la organización, pero antes que nada por el propio individuo.

El hombre de excelencia es, pues, aquel que se complace en el ejercicio de acciones virtuosas a las que la vida racional lo dispone. El valor es, la capacidad de actuar con entereza ante el peligro, el dolor o la muerte. El valor no consiste sólo en dominar el miedo y reprimir el impulso de escapar y afrontar el peligro o el dolor, sino en fortalecer la voluntad y mantener las resoluciones; en buscar y encarar siempre la vida; en otras palabras, es la capacidad para afrontar los conflictos.

La calidad de las obras del hombre es fruto del ejercicio de sus cualidades para alcanzar un ideal o meta. La lealtad, la honestidad, el honor, el deber, son valores que engrandecen a quien los practica. El cumplimiento de nuestros compromisos y obligaciones reditúa una gran satisfacción.

AI.4 EXCELENCIA Y PLANEACION DE VIDA

Una parte esencial del perfil del hombre de excelencia son las metas bien definidas, de ahí que la planeación de vida sea un elemento indispensable en la búsqueda de la excelencia. En la búsqueda de la excelencia se persigue el bienestar de los individuos, de las organizaciones, de la sociedad y de la humanidad. La planeación de vida es útil para definir los ideales y valores y para delinear de alguna manera el curso de la vida. Un plan de vida se conforma con objetivos y con estrategias; los objetivos deben ser un reto, deben cuantificarse para ser susceptibles de evaluación y sobre todo deben ser realistas.

Los objetivos deben representar un esfuerzo para mejorar y cambiar sustancialmente la vida, pero no deben ser tan ambiciosos que nunca podamos lograrlos y representen una fuente de frustración. Tener la capacidad de hacer mejores organizaciones se inicia con nuestra capacidad para mejorar la vida personal. La excelencia individual se inicia con una necesidad de cambio, continúa con un autoanálisis y un reencuentro con los valores, y culmina con el ejercicio y la práctica diaria de dichos valores. Todos las personas tienen la capacidad de ser excelentes, algunos tal vez lleguen más allá de los límites normales y logren la genialidad, pero el hombre excelente, no es siempre un superhombre, ni un genio. Ser un buen empleado, un buen gerente, un buen padre, un buen amigo o una buena pareja, es ser excelente. Lograr la excelencia en todos los ámbitos de la vida personal no es fácil, requiere de esfuerzo y disciplina.

El hombre excelente es aquel que se esfuerza cada uno de los minutos de su existencia, aquel que define sus metas e ideales y los logra mediante un gran acopio de fortaleza, tenacidad, valentía, perseverancia y laboriosidad.

DEDICO ESTE TRABAJO:

A MIS PADRES MARGARITA Y RAUL POR TANTOS AÑOS DE TRABAJO, ESFUERZOS, DESVELO, CUIDADOS, ESPERANZAS E ILUSIONES QUE HAN PASADO POR MI.

AL PROFESOR LEON CORONADO MENDOZA POR EL OPTIMISMO, ALEGRIA Y CONFIANZA CON EL QUE IMPARTE SUS CURSOS Y ASESORO ESTE TRABAJO.

A LA PROFESORA CONSUELO GARCIA Y AL PROFESOR BOB JOHNSON POR SUS ATENCIONES Y COLABORACION EN MI REALIZACION PERSONAL Y PROFESIONAL.

A SERGIO Y GUILLERMO DELOADO POR DARMELA PRIMERA OPORTUNIDAD COMO INGENIERA QUIMICA.

A TODOS LOS PROFESORES QUE DESDE NIÑA ME HAN AYUDADO A REALIZAR MI MEJOR ESFUERZO.

A MIS AMIGOS:

DELIA, ESPERANZA, ESTHER, ANA, JOSE, HOMERO, ENRIQUE, AGLAY, ANTONIO, PILAR, OSCAR, JOSE CANSECO, MONICA, ARACELI, KARINA, SELENE, MARTIN, UVDES Y A TODOS AQUELLOS QUE HAN PASADO PARTE DE SU VIDA CONMIGO.

A MIS ABUELOS EDUARDO Y LORENZA POR SU CARIÑO Y APOYO.

A GERMAN POR TU COMPAÑIA Y ATENCIONES.

A TI AMIGO ENTRAÑABLE QUE ME CUIDAS Y ESTAS SIEMPRE CONMIGO Y QUE ME PERMITES REALIZAR TODO LO QUE DESEO, TE AGRADEZCO TODAS LAS EXPERIENCIAS DE MI VIDA Y TE DEDICO MI FUTURO.