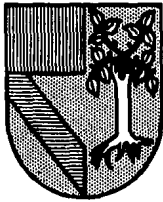


308923



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

3
29.

**"PROGRAMA DESARROLLO DE GRUPOS DE TRABAJO:
APLICACION EN UNA COMPAÑIA DE SEGUROS"**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

PRESENTAN:

**MA. ISABEL FERNANDEZ VILLANUEVA
GUADALUPE MENDOZA ESCALANTE**

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1987



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.

CAPITULARIO

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I: Ubicación Pedagógica	3
- Que es Pedagogía	3
- Que es Educar	5
- Educación del Adulto	9
- Didáctica	11
Capítulo II: Formación de Grupos de Trabajo	25
- Aspecto Social	26
- Aspecto Psicosocial.	37
- Aspecto Laboral	47
Capítulo III: Función y organización de una Compañía de - seguros.	57
- La actividad aseguradora	57
- Organización de una compañía de seguros- Mexicana	60
- Ubicación y funciones del Depto. de Capa- citación.	65

	Pág.
Capítulo IV: <i>Diseño del Programa de Desarrollo de Grupos de Trabajo</i>	71
- <i>Diseño del Programa</i>	73
- <i>Fundamentación del programa</i>	73
- <i>Planeación de la realización</i>	86
- <i>Planeación de la Evaluación</i>	87
Capítulo V: - <i>Aplicación y evaluación del Programa</i>	88
- <i>Realización del programa de Desarrollo de Grupos de Trabajo</i>	90
Conclusiones.	116
Bibliografía.	120
Anexos.	124

INTRODUCCION

El factor humano es la base en la que se fundamenta el éxito de la empresa: aunque se cuente con recursos financieros, tecnológicos y materiales óptimos, si las personas no los manejan adecuadamente, la empresa no cumplirá con sus objetivos.

El recurso humano requiere una dirección efectiva, por lo que es importante que los mandos intermedios desarrollen las habilidades necesarias para llevar a cabo eficientemente su función.

Para que un jefe desempeñe las funciones propias de su puesto se requiere, no sólo que tenga altamente desarrolladas sus habilidades técnicas, sino que desarrolle su habilidad humanística, entendida como la capacidad del supervisor para funcionar de manera efectiva como miembro de un grupo y de lograr la integración del equipo que dirige.

Dicha habilidad no se desarrolla fácilmente, por lo que muchos supervisores, aunque posean una preparación técnica, no logran que su equipo se integre y por tanto, no cumplen con los objetivos de sus funciones.

Lo anterior justifica la necesidad de una formación humana adecuada para los supervisores. Con el objeto de contribuir en una parte a la satisfacción de esta necesidad, en este estudio se presenta un programa que tiene un doble objetivo:

- 1.- Desarrollar grupos efectivos de trabajo.
- 2.- Preparar a los niveles de supervisión para que desarrollen sus propios grupos de trabajo.

No se pretenden agotar los recursos de formación humana, sino proporcionar los lineamientos para implementar programas que faciliten el desarrollo de los grupos de trabajo.

Dicho programa se implementó en una compañía de seguros, en la que se detectó la necesidad de preparar a los jefes, sobre todo en su habilidad de dirigir.

Anteriormente en esta empresa no se habían realizado más que algunos esfuerzos aislados, enfocados sólo a mejorar la motivación o el clima de la organización en situaciones críticas. La aplicación de este -- programa fue el primer intento formal y estructurado.

Considerando las necesidades expresadas, se plantea la siguiente hipótesis a demostrar en el presente trabajo:

"Si se implementa un programa de desarrollo de grupos de trabajo a niveles de supervisión, es posible que los supervisores lo implementen con sus propios grupos de trabajo subalternos".

Para elaborar el diseño del programa se partió de los fundamentos didácticos y se consideró la realidad de una compañía de seguros.

En el capítulo I se ubica el trabajo desde el punto de vista pedagógico. El capítulo II, trata sobre integración, desde tres aspectos diferentes, dada su importancia en el desarrollo grupal. El siguiente capítulo proporciona un breve panorama del funcionamiento y estructura de una compañía de seguros. El capítulo IV contiene el diseño del programa y el V, su implementación.

Aunque este programa se diseñó específicamente para una empresa, el marco teórico y la metodología con la que se procedió son aplicables a cualquier tipo de institución que pretenda los mismos objetivos.

CAPITULO I

UBICACION PEDAGOGICA

1) ¿Qué es Pedagogía?

Al definir Pedagogía, se encuentra un problema de evaluación semántica: la etimología no corresponde al significado actual, por lo que es necesario analizar el término.

El significado de educación, también es interesante analizarlo por las implicaciones antropológicas que presentan las diversas definiciones.

"Etimológicamente la palabra "pedagogía" procede de las raíces - griegas:

"pais" "paidos" = niño
"ago" "aguein" = dirigir, llevar" (1)

Es decir, conducir o guiar al niño. En esta concepción la Pedagogía se reduce a la educación infantil, y no abarca la formación de la persona en sus subsiguientes etapas, que por el hecho de ser imperfecta, es susceptible de mejora en cualquier época de su vida.

Generalmente, en la actualidad, se define a la pedagogía como: "El arte y la ciencia de educar" (2). Es una forma sencilla, pero

1) MATTOS LUZ A, Compendio de Didáctica General, Pág. 17

2) Enciclopedia GER Voz "Pedagogía" Tomo XVIII, Pág. 143

se deben analizar sus términos para que resulte más clara y significativa.

Es una ciencia, porque es una serie sistemática de verdades que se refieren a la educación: "Cumple los requisitos de las ciencias: - "campo propio, principios conocidos con certeza y doctrina sistemática" (3).

Es un arte. En su significación más amplia, arte es la aplicación de los conocimientos a la realización de una obra determinada. La Pedagogía es arte, ya que utiliza una serie de nociones para realizar mejor la tarea educativa.

Ciencia y arte se unen y complementan en la Pedagogía. Se investiga y profundiza con miras a llegar al conocimiento sistemático de la verdad, el cual se aplica e implementa en una realidad u obra educativa.

Si únicamente se consideran los conocimientos y las verdades, se reduce la Pedagogía a la Filosofía, la Biología, la Psicología y la Sociología. Si sólo se realiza la obra educativa, sin tomar en cuenta los conocimientos teóricos, se pierden de vista los fines y las normas de la educación, quedando únicamente el hacer pragmático, la técnica por sí misma.

La Pedagogía tiene un objeto propio que es el proceso educativo; se cñe a principios que tienden a construir un sistema regulador de sus fines y usa métodos científicos. Pero además, en el terreno del "facere", persigue el bien de su obra mediante el uso eficaz de una serie de técnicas educativas que deben adecuarse al caso

3) ibidem, pág. 143

particular de cada educando, grupo y sociedad a quienes se pretende servir en su proceso de mejora.

2) Que es Educar.

El concepto de educación también tiene distintos significados, el vulgar, el etimológico y el científico.

En el sentido vulgar, la educación aparece como una virtud adquirida por la cual el hombre adopta costumbres de vida y normas sociales.

Etimológicamente, deriva de los verbos latinos Ex-ducere (sacar) y Educere (criar, alimentar, nutrir) (4).

Científicamente educar es "el perfeccionamiento intencional de las potencias específicas humanas" (5). Desglosando:

- Perfeccionamiento. Ya que el hombre es perfectible debido a que es un ser finito e incompleto; por tanto toda educación es una mejora, un perfeccionamiento.
- Intencional. Es un acto en donde interviene la inteligencia y la voluntad del hombre.
- Capacidades. La persona tiene ciertas posibilidades sin desarrollar aún. La educación pretende favorecer la actualización de esas potencias y hacer real lo posible.
- Específicamente humanas. Porque se dirige a las facultades ra-

4) Cfr. SOLARI Manuel Horacio, Pedagogía General, Pág. 11

5) GARCIA HOZ Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática, Pág. 23.

cionales del hombre, que es el único ser susceptible de ser educado.

La educación

"tiene dos caracteres esenciales. En primer término, no se cumple durante un período de la vida del hombre sino se desarrolla durante toda la existencia del ser humano, desde la cuna hasta la tumba. En segundo lugar, la educación entendida en su amplio y exacto sentido no se limita a un aspecto de la existencia humana, sino abarca todas las manifestaciones de la vida". (6)

La educación es un proceso de perfeccionamiento del hombre y en consecuencia de la sociedad; se puede afirmar que es un hecho individual y social. Individual porque se realiza en cada hombre, y social porque la sociedad está formada por personas en proceso de perfeccionamiento y porque las generaciones adultas transmiten su cultura a las generaciones jóvenes.

La educación se considera como un fenómeno personal ya que busca el bien o la perfección del individuo, pero debe tomar en cuenta a la sociedad, ya que el hombre es un ser social por naturaleza y no es posible su plena realización sin interactuar con la comunidad.

El hombre vive en una dimensión social, ya que busca dentro de la sociedad la realización del bien individual así como la del bien común. La persona es un ser dialógico: tiene que rebasar sus límites individuales e ir a los demás para su perfeccionamiento.

6) SOLARI Manuel Horacio, Op. Cit. Págs. 15 y 16

Aparentemente lo individual y lo social son conceptos contrapuestos; sin embargo, se sintetizan en la realidad educativa.

Debido a la socialización, una persona es capaz de ocupar un lugar en la sociedad. Por la individualización el hombre se hace capaz de ser independiente y diferente a los demás.

Por lo tanto, "la educación es un proceso de mejora que se desarrolla en el hombre y la sociedad para alcanzar la perfección humana a través de la influencia ejercida de hombre a hombre". [7]

La educación así entendida, pretende el desarrollo integral de la persona, es decir, el crecimiento en cada uno de los aspectos que la componen.

Como marco de referencia, se pueden señalar las esferas de valores que señalan diferentes autores [8] y que al desarrollarlas en cada persona se propiciará su crecimiento integral.

Las esferas de valores son:

- Religiosos. Son sobrenaturales y tienen como fin subjetivo la santidad del hombre, que se puede lograr mediante la vivencia diaria de la fe. Su fin objetivo es Dios.
- Morales. Pretenden regular los actos humanos en orden al fin último del hombre. La recta formación de la conciencia y la integridad personal a través del ejercicio de las virtudes morales constituyen su enfoque educativo. Sus fines son la bondad

7) MEDINA Cecilia, Tesis: Diseño de un Modelo para la Estructuración de Programas de Enseñanza Aprendizaje, Pág. 7

8) Cfr. PLIEGO María, Valores y Autoeducación, Pág. 68

y la felicidad.

- Estéticos. Propician la creación, la interpretación y la contemplación de obras bellas. Su objetivo es la belleza y el gozo de la armonía.
- Intelectuales. El recto ejercicio de la razón que busca la sabiduría y tiene como meta la verdad.
- Afectivos. La esfera de los sentimientos, del agrado, del afecto y de las emociones, tiene como fin el amor.
- Sociales. Las relaciones interpersonales que tienen como objetivo el liderazgo y el prestigio.
- Físicos. El bienestar corporal. Su objetivo es la salud.
- Económicos. En esta esfera intervienen las cosas a las que se les da un valor convencional, por ejemplo: mercancías y dinero. Sus fines son el confort y la riqueza.

Para educar integralmente se deben ir desarrollando cada uno de estos valores. Si sólo se toma en cuenta uno, se cae en un desequilibrio; así un plan de educación completa, comprendería un programa en el que se integraran todos los aspectos en las diferentes etapas de la vida.

Los valores se pueden ir realizando a lo largo de la vida en diferentes situaciones. En la familia se desarrollan principalmente - las esferas afectivas, morales y religiosas. En la escuela, los valores estéticos, intelectuales, sociales y físicos. En la empresa los intelectuales, los sociales y los económicos.

Este estudio está enfocado primordialmente al desarrollo del valor social en la empresa. En ella se forman diferentes grupos de trabajo para lograr mejores relaciones interpersonales, lo cual implica un crecimiento en la esfera de desarrollo social.

3) Educación del Adulto.

Al ser la educación un proceso continuo, comprende la educación -- del adulto, la cual debe ser completa e integral. La educación - del adulto puede realizarse en diversos lugares y en distintos momentos.

Si la función educativa de la sociedad es siempre importante, en - la edad adulta lo es en especial:

"La sociedad es el medio educativo donde las insti-
tuciones que la integran deben multiplicar las oportu-
nidades de aprendizaje y proporcionar a indivi- -
duos y grupos, en forma continua, los medios necesa-
rios para la realización de un proceso educativo -
permanente". [9]

La empresa es una de las instituciones que integran la sociedad: - por ello le compete preocuparse por el crecimiento de las personas que en ella laboran.

El adiestramiento, la capacitación y el desarrollo son algunos de los medios con los que se cuenta para propiciar el crecimiento del personal.

Estos tres términos pueden confundirse, por lo que es necesario -

[9] Pedagogía para el Adiestramiento, Volumen 9 No. 34. Pág. 34

clarificarlos. Para efectos de este trabajo se definirán así:

3.1 **Adiestramiento.** Es un proceso por el cual una persona incrementa su habilidad y destreza en tareas específicas para lograr una mayor eficiencia en dichas actividades.

3.2 **Capacitación.**

Es "proporcionar conocimientos que permitan al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Se capacita a alguien cuando se le proporcionan datos que le permiten conocer a fondo lo que hace y su interrelación con otras actividades conexas, tanto horizontales como verticales". (10)

3.3 **Desarrollo.** Es "la planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal". (11)

En México, el capacitar a los trabajadores es una obligación que la ley impone a todas las empresas.

3.4 La Ley Federal del Trabajo sobre Capacitación y Adiestramiento, Seguridad e Higiene y Federación de Actividades y Ramos, señala en su artículo 153-F que la capacitación y el adiestramiento deben tener por objeto:

-
- 10) ESPONDA Alfredo, Capacitación y Adiestramiento: como cumplir y aprovechar la Ley, Págs. 5.
- 11) CRAIG Robert L. BITTEL Lester, Manual de entrenamiento y desarrollo de personal, Págs. 363

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de una tecnología.
- b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- c) Prevenir riesgos de trabajo.
- d) Incrementar la productividad.
- e) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Para cumplir con estos objetivos, la empresa tiene que llevar a cabo planes y programas, los cuales deben realizarse tomando en cuenta los principios de la didáctica, ya que ésta proporcionará mayor eficiencia en el proceso.

4) Didáctica.

"Etimológicamente proviene del griego "Didaskein" enseñar y "Tekne" arte, es decir, el arte de enseñar". (12)

Nominalmente es el conjunto de normas y técnicas para llevar a cabo eficientemente el proceso de enseñanza aprendizaje.

En dicho proceso hay tres momentos fundamentales que son: Planeación, realización y evaluación.

4.1 Planeación.

"Es la previsión inteligente y bien calculada de todos los -

12) NERICI Imdeo, Hacia una didáctica general dinámica, Pág. 54

etapas de trabajo" [13], es decir, la programación racional de las actividades para que la enseñanza sea más eficiente.

Planeación didáctica es: "la organización de los factores -- que facilitan en un tiempo "X" la reestructuración cognoscitiva, la adquisición de habilidades y los cambios de actitudes del alumno". [14]

Los objetivos de la planeación según Nérci son:

- a) Aumentar la eficiencia y el control de la enseñanza.
- b) Evitar improvisaciones.
- c) Proporcionar secuencia y progresividad a las actividades.
- d) Poner énfasis a los aspectos esenciales.
- e) Adecuar el trabajo al tiempo, material y lugar disponible.
- f) Proponer actividades de acuerdo al nivel de los participantes.

Según Aguirre, Arredondo y Pérez Rivera en su Manual de Didáctica General conviene que al planear se tengan en cuenta las siguientes preguntas:

- 4.1.1 Quién. Se refiere, por un lado, al tipo de personas - hacia quienes va dirigida la enseñanza, ya que el planeamiento didáctico deberá estar en función de las peculiaridades de los educandos, para tener mayor probabilidad de éxito. Por otro lado, hace referencia al - conductor del programa, quien deberá tener los conocimientos y habilidades necesarios para lograr el aprendizaje de los educandos.

13) MATTOS L.A., Op. Cit., Pág. 100.

14) RENIDI A. Vicente E., Aportaciones a la Didáctica de la Educación Superior, Pág. 122

- 4.1.2 Para qué. Esta cuestión se relaciona con los objetivos del programa. "Un objetivo es el resultado que se prevé o se desea alcanzar en un plazo determinado" (15).

Los objetivos de aprendizaje están en función de lo que se quiere lograr en el alumno y los objetivos de enseñanza en función de la actividad que realiza el profesor.

Existen diferentes clasificaciones de objetivos de aprendizaje; para efecto de este trabajo, se tomarán en cuenta tres tipos:

- a) **Objetivos generales de un programa:** son más universales, incluyen los comportamientos más complejos y los contenidos más amplios que el educador pretende que dominen los educandos al concluir un curso.
- b) **Objetivos particulares:** son aquellos que ayudan al logro de los objetivos generales; se les puede considerar como objetivos de cada unidad en un plazo determinado.
- c) **Objetivos específicos:** son un desglose de los objetivos particulares y se caracterizan por la delimitación de conductas más específicas; se les puede considerar como objetivos de cada sesión.

Benjamin S. Bloom señala tres dominios de los objetivos

15) CNME., Especificación y Selección de Objetivos de Aprendizaje, Pdg. 3

vos de aprendizaje:

- Domínio Cognoscitivo. Abarca conductas que implican procesos y habilidades de orden intelectual.
- Domínio Afectivo. Abarca conductas que se refieren a intereses, actitudes y valores.
- Domínio Psicomotriz. Se refiere a conductas de origen neuromuscular que incluye la habilidad y la destreza física.

4.1.3 Qué. "Los temas forman un conjunto de conceptos explícitos que constituyen el contenido conceptual del curso. A través de estos conceptos, el alumno incrementará sus conocimientos y habilidades y mejorará sus actitudes" (16).

Al seleccionar los temas se deben tomar en cuenta ciertos criterios:

- El educando, ya que no se pueden perder de vista sus intereses, necesidades y etapas de desarrollo.
- Los objetivos, ya que el incremento de conocimientos y habilidades y la mejora de las actitudes están en función de los objetivos propuestos.
- La duración del programa para determinar la extensión, la importancia y la jerarquización de los temas.

16) MEDINA Cecilia, Op. Cit., Pág. 50

"Los objetivos de aprendizaje y el contenido temático de un curso constituyen la fundamentación del programa, ya que dan sentido y unidad a los demás elementos de la realización y evaluación didáctica" [17].

- 4.1.4 Cómo. Se refiere al método didáctico, es "la organización racional y bien calculada de los recursos disponibles y los procedimientos más adecuados para alcanzar determinado objetivo de la manera más segura, económica y eficiente. En otras palabras, método es poner en relación, de manera práctica, pero inteligente, los medios y procedimientos, con los objetivos o resultados propuestos" [18].

El método didáctico es la organización racional de todos los elementos que constituyen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Si el método es la organización de los recursos disponibles, es necesario el uso de las técnicas y materiales.

En la técnica se concreta un momento de la realización del aprendizaje. La técnica es la manera de hacer - efectivo un propósito bien definido de la enseñanza.

Existen diversas técnicas para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, las cuales deben ser seleccionadas tomando en cuenta las características y el número de los participantes, los objetivos, el tema a

17) Ibidem, Pág. 51.

18) MATTOS, Luis A., Op. Cit., Pág. 71

tratar, el método, el tiempo y recursos disponibles.

- 4.1.5 Con qué: Se refiere al material didáctico que ayuda a objetivizar la enseñanza, procurando que el aprendizaje se lleve a cabo dentro de una situación real o una representación lo más cercana posible a la realidad.

El material se elige de acuerdo a las técnicas previstas y debe tomarse en cuenta los recursos económicos - disponibles.

- 4.1.6 Cuándo. Tiempo didáctico se refiere al periodo en que educando y educador se reúnen para realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.2 Realización.

Para llevar a cabo la realización, Luis A. Mattos señala cuatro pasos:

- 4.2.1 Motivación e incentivos del aprendizaje. Motivar es -

"Despertar el interés y la atención de los -
alumnos por los valores contenidos en la ma-
teria, excitando en ellos el interés de - -
aprenderla, el gusto de estudiarla y la sa-
tisfacción de cumplir las tareas que exige".

[19]

Los propósitos influyen en las actitudes y la conducta de la persona, ya que la impulsan a obrar y a esforzarse

19) MATTOS A. Luis, Op. Cit., Pág. 159.

se para lograr ciertos objetivos.

Los motivos o propósitos pueden ser biológicos, psicológicos y sociales, dependiendo de la necesidad que los origina.

Hay diferentes tipos de propósitos:

- a) Respecto a la duración pueden ser: incidentales, transitorios y superficiales, que influyen la conducta de la persona, durante algunas horas o días y no tienen consecuencias profundas.
- b) Permanentes, profundos e intensos: dirigen la vida del individuo y tienen profundas consecuencias en la personalidad.

En lo que se refiere a la emotividad o afectividad, los motivos se presentan muy variados, dependiendo de las diferencias individuales. Así en algunas personas los propósitos son intensos y violentos y en otras - fríos y calculados.

La dinámica psicológica de la motivación es siempre la misma y consta de tres fases.

- a) La *aprehensión*. Es cuando el individuo toma conciencia del valor que representa un conocimiento o un hecho para su vida.
- b) La *relación subjetiva* de la persona con el valor - aprendido. Ya que el valor ha sido captado como

tal, es necesario que se dé una relación entre este y el individuo, de tal manera que el valor pase a formar parte de los deseos o aspiraciones de la persona.

"El valor que no se encuadra en el nivel de aspiraciones del individuo, no tiene fuerza motivadora; está situado fuera de su alcance y el individuo desiste de su empeño por conquistarlo" (20).

- c) Impulso y polarización del esfuerzo personal para la consecución del valor. Al establecer la relación persona-valor, surge en el individuo la tensión energética, que lo impulsa a obrar y esforzarse. Esta tensión sólo desaparece cuando se logra el objetivo, es decir, el valor aprehendido.

Incentivación. Para mantener e intensificar la motivación, existe una serie de recursos y procedimientos -- que pueden ser: verbales, gráficos o activos con participación directa de los educandos. Para seleccionar los incentivos, deben tomarse en cuenta las circunstancias y las diferencias individuales de los educandos.

"La incentivación del aprendizaje es pues, la actuación externa, intencional y bien calculada del profesor para intensificar en sus alumnos, por medios auxiliares, recursos y procedimientos adecuados, la motivación interior necesaria para un aprendizaje auténtico

20) ibidem, Pág. 141.

proporcionándole motivos polarizadores de interés, estudio y trabajo" (21).

4.2.2 Presentación de la asignatura: en esta fase se pretende que los educandos:

- Se familiaricen con los datos y conceptos básicos de la materia a tratar.
- Tengan una comprensión inicial del asunto, que sea la base para alcanzar la integración y asimilación del aprendizaje.

La presentación puede hacerse de manera oral, escrita o inductiva, y para realizarla existen diversas técnicas que van desde la exposición hasta la demostración.

4.2.3 Dirección de las actividades de los alumnos: en esta etapa, los alumnos deben "manejar los datos de la materia, realizando trabajos y actividades concretas, teniendo claros los objetivos de asimilación y de dominio". (22)

Para dirigir las actividades el educador debe programar trabajos prácticos y de aplicación, ya que el educando aprenderá en la medida en que aplique y practique los conocimientos, y no sólo memorizando diversos conceptos y teorías.

4.2.4 Integración y Fijación del Aprendizaje: antes de pa-

21) ibidem, Pág. 148

22) ibidem, Pág. 152

sar a la evaluación, es necesario destinar un tiempo para fijar e integrar el aprendizaje.

Mediante la integración, el educando puede situar y relacionar los conocimientos.

La integración pretende organizar las informaciones y conocimientos en esquemas útiles y funcionales; de tal manera que orienten a la persona en la acción y en la problemática de la vida y del trabajo.

En la fijación lo que se ha comprendido y asimilado antes, se tiene ahora que integrar y consolidar de manera intencional, fortaleciéndolo contra el olvido y el desuso.

La didáctica señala entre otros procedimientos de fijación, las tareas y el estudio dirigido.

Mediante la fijación, lo aprendido se convierte en conquista permanente.

Estos cuatro pasos son una guía para realizar eficientemente el proceso de enseñanza-aprendizaje. El educador y el educando deben participar en cada uno de ellos para facilitar el logro de los objetivos.

4.3 Evaluación.

La evaluación es un proceso continuo y sistemático que consiste, esencialmente, en determinar si un programa educativo está logrando sus objetivos o no.

Es un proceso que según cuando se realice, tendrá diferentes objetivos:

- 4.3.1 *Evaluación diagnóstica:* se efectúa al inicio del programa, con el fin de determinar el grado en el que los educandos poseen ya los conocimientos, habilidades o actitudes que se pretenden lograr.
- 4.3.2 *Evaluación intermedia:* se realiza a lo largo del curso, informa acerca de la marcha del aprendizaje y estas muestras sirven como medios de rectificación para así poder adecuar, ampliar y por lo tanto mejorar el proceso que reorienta el aprendizaje.
- 4.3.3 *Evaluación final:* se lleva a cabo al término del proceso, lo que permite una recapitulación e integración de los contenidos de aprendizaje.

La evaluación debe llevarse a cabo tomando en cuenta al: educador, al educando y al proceso, es decir, que sería la evaluación de la enseñanza, del aprendizaje y del evento respectivamente.

- 4.3.4 *Evaluación del educador:* es la que se realiza considerando y verificando la calidad del instructor. Pueden considerarse elementos como: conocimientos, facilidad de palabra, puntualidad, disponibilidad, etc.
- 4.3.5 *Evaluación de los educandos:* es en la que se verifica el aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes de los educandos.

- 4.3.6. *Evaluación del evento: en ella se evalúa el proceso - en general. Se consideran aspectos de organización y materiales, como por ejemplo, instalaciones, horarios, etc.*

Mattos señala que, para llevar a cabo la evaluación, se cuenta con diferentes instrumentos o técnicas evaluativas; así como - con procedimientos formales e informales.

Entre los procedimientos formales se pueden mencionar:

- a) *Prueba oral. Un educador que aborda abiertamente al educando. Permite verificar la seguridad, el dominio adquirido y la capacidad para organizar los conocimientos.*
- b) *Examen escrito. En él se tiene una prueba de la capacidad o incapacidad del educando, ya que éste cuenta con - más tiempo y menos presión directa por parte del examinador. Aquí se clasifican los cuestionarios, sean abiertos, cerrados u objetivos, así como las escalas estimativas.*
- c) *Prueba práctica. Se le pide al educando realice una acción específica y relacionada con los temas vistos. En ella el educando puede demostrar al profesor lo que aprendió y aplicó en un hecho práctico.*
- d) *Prueba de libros abiertos. En ella pueden consultarse - cualquier clase de documentos y se pretende que el educando demuestre el grado de dominio y comprensión de la materia.*

Para evaluar informalmente, se pueden tomar en cuenta: preguntas y manifestaciones de los participantes.

Con el propósito de ser más objetivos, dichas intervenciones pueden detectarse con un protocolo de observación, un registro anecdótico, lista de comprobación o entrevista.

Concluyendo, puede decirse que la verificación ha de ser permanente y debe realizarse formal o informalmente, evaluando - al educando, al educador y al evento, "para hacer del proceso de enseñanza-aprendizaje, una realidad satisfactoria y eficaz" (23).

4.4 Planes y Programas.

Entre las técnicas didácticas se encuentra el diseño de programas, el cual se definirá por competir a este estudio.

El programa es el medio didáctico que sistematiza y estructura la planeación del proceso enseñanza-aprendizaje en un curso determinado.

Los programas pueden ser clasificados de diversas formas. Para efectos de este estudio, se considera la siguiente clasificación:

- Programa aislado. Es el que no tiene vínculos con otros programas. Es decir, no es parte de un sistema de estudios o de capacitación.
- Programa dentro de un sistema. Es aquel que sí tiene vín-

23) AGUIRRE LORA María Esther y otros, Manual de Didáctica General, Pág. 94

culos con otros programas y forma parte de un plan de estudios o capacitación.

El plan de estudios "es el conjunto sistemático de programas que constituyen el contenido general de un determinado nivel" (24).

En este estudio, la planeación comprenderá el diseño del programa de desarrollo de grupos de trabajo en una empresa; la realización será la implementación del mismo en una área de la empresa; y la evaluación se llevará a cabo en distintos momentos y mediante diferentes instrumentos evaluativos.

En resumen, se puede afirmar que este trabajo compete a la Pedagogía, ya que la educación debe abarcar todas las etapas de la vida, por lo tanto, el adulto es un ser susceptible a la misma.

La capacitación es parte de la formación del adulto, y debe aprovechar los medios que la pedagogía le brinda, para su mejor realización.

La didáctica consta de tres momentos fundamentales; además proporciona normas y técnicas en las que debe basarse cualquier programa de capacitación para hacer más efectivo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

24) MEDINA Cecilia, Op. Cit., Pág. 48

CAPITULO II

FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

Como se mencionó en el primer capítulo, la educación es un proceso de mejora del hombre y de la sociedad. La persona, para realizarse debe abarcar estas dos dimensiones: la individual, la lleva a cabo por medio del esfuerzo y del estudio personal; la social, a través de los demás, mediante la formación de grupos.

Para lograr la dimensión social debe formar grupos mediante la interacción. La interacción de los miembros es lo que distingue a un grupo de personas de un simple agrupamiento de individuos.

La interacción debe dar por resultado la integración de las personas en el grupo.

La integración es el factor fundamental para el desarrollo de grupos de trabajo, los cuales necesitan de una organización que se refiera a al convivir y a la conducta del grupo o del individuo en relación con los demás.

Los hombres que participan en la organización de la empresa necesitan una formación particular, un conjunto de experiencias, habilidades y conocimientos sin los cuales la organización no funciona.

Dentro de la organización se dan procesos constructivos que se reflejan en las relaciones cooperativas (de integración); asimismo, existen procesos destructivos (de desintegración) con consecuencias negativas para los miembros del grupo y para los fines de la empresa.

La corriente que compete a este trabajo es la de integración. "La forma más simple pero también la más importante desde el punto de vista de la integración social de la empresa, es una relación positiva de carácter interindividual". (25)

1) Aspecto Social.

En este aspecto se estudiará el hombre desde el punto de vista de su relación con los demás, es decir, su conducta social.

El hombre es un ser capaz de razonar, de elegir y de tomar decisiones. - Es un ser responsable de su comportamiento y por lo tanto, debe tener la sentido de responsabilidad para con los demás. Es por esto, que el punto de partida de la sociología es la persona social y no el individuo -- aislado.

"Una sociedad es un conjunto complejo de individuos y grupos con reciprocidad de acción y unidos en una misma comunidad". (26)

En toda sociedad los seres humanos se encuentran en mutua relación e interdependencia. El contacto recíproco y la interacción son tan importantes para el individuo como para el grupo, ya que sin ellas la persona se resaca y el grupo dejaría de funcionar.

La sociedad tiene ciertas funciones como: reunir a las personas, proporcionar medidas sistemáticas y adecuadas de comunicación, ahorrar tiempo y energía a los individuos, proporcionar un marco para el status etc.

25) GUZMAN VALDIVIA Isaac, La Sociología de la Empresa, Pág. 90

26) AZEVEDO Fernando de, Sociología de la Educación, Pág. 58

"La socialización es un proceso de influjo mutuo entre una persona y sus semejantes, un proceso que resulta de aceptar las pautas de comportamiento social y de adaptarse a ellas". (27)

La socialización se puede analizar desde dos puntos de vista:

- *Objetivamente*: es el proceso mediante el cual la sociedad transmite su cultura de generación en generación y así el hombre se adapta a las formas aprobadas de la vida social.

La función de la socialización es desarrollar, las habilidades de la persona e inculcarle las aspiraciones y valores que tiene una sociedad particular.

"Desde el punto de vista de la sociedad, se trata esencialmente de un proceso de control social y una manera de ordenar la vida de grupo". (28)

- *Subjetivamente*: la socialización se desarrolla en la persona: cuando ésta se va adaptando a la gente que la rodea.

El individuo no se socializa en forma universal, sino en un tiempo y lugar determinado, es decir, en una cultura, en una sociedad y más concretamente en un grupo.

Grupos Sociales:

"Son agrupaciones reales de individuos que constituyen sistemas sociales par-

27) FITCHER Joseph H., Sociología, Pág. 40

28) ibidem, Pág. 41

ciales, con sus propias metas, y cuyos miembros están vinculados por la conciencia de pertenencia y por un cierto "sentimiento de nosotros". [29]

La principal característica de los grupos es que sus miembros interactúan en un tiempo y espacio definido.

Los grupos tienen dos tipos de datos:

- Los objetivos: que serían los términos de conducta es decir, su sistema social, que está formado por las interacciones de los miembros; que se concretan en un sistema de papeles sociales y que están reguladas por normas y valores internos.
- Los subjetivos: como la conciencia de unidad y actividad común -- que tienen los miembros del grupo, es decir, la vinculación de los individuos entre sí, con el grupo y con sus metas.

Los grupos sociales son parte de la sociedad global y sirven de intermediarios entre la persona y la sociedad, ya que por medio de ellos se da la integración de los individuos.

La formación de grupos es un proceso ininterrumpido, en el que continuamente aparecen unos y desaparecen otros. En este proceso hay cuatro aspectos característicos:

- a) La base motivacional: es decir aquellas actitudes que posibilitan la interacción, como puede ser una meta cuya consecución implique el trabajo de grupo.

29) Enciclopedia Ger, Voz, Grupos Sociales, Tomo XI. Pág. 359

La motivación inicial influye en la selección de los miembros, tomando en cuenta su mayor o menor coincidencia con los objetivos del grupo; y en la distribución de tareas de acuerdo a las habilidades de cada uno de los miembros.

- b) La necesidad de una estructura organizativa: al darse la interacción a través del tiempo es necesaria cierta organización o estructura, la cual estará integrada por papeles (roles) y posiciones sociales (status).
- c) La aparición de sistemas de valores, normas y usos de grupos: los miembros del grupo tienen preferencias hacia ciertas formas de comportamiento, los cuales se convierten en normas de grupo.

Los valores admitidos por el grupo se reflejan en sus normas, ya que éstas señalan lo que es deseable y bueno.

- d) La influencia sobre la conducta de los individuos: el grupo por sus características peculiares influye al individuo y lo integra a la sociedad incorporándolo, en una estructura de papeles.

Es necesario recalcar que el grupo social no es un ser sustancial e independiente, sino un conjunto combinado de relaciones sociales y modos colectivos de conducta, es decir, su realidad es un complejo de interacciones humanas.

- La Membrecía

Describe la relación de una persona con respecto a un grupo; esta relación se capta de dos maneras: los individuos piensan en sí mismos como componentes de un grupo y tienen una imagen del grupo en conjunto y también de cada uno de sus componentes individuales. Los miembros saben quién pertenece al grupo y quién no.

La afiliación de un individuo al grupo "lo coloca dentro de las fronteras de ese grupo, se percibe a sí mismo como parte de éste y posee una imagen del grupo y de los propósitos que comparten en general los demás miembros". (30)

- Pautas de comportamiento

En los grupos, las personas piensan y actúan según ciertas maneras sujetas a pauta.

"Una pauta es algo hecho o formado para servir de modelo o de guía en la formación de otras cosas . . . La pauta de comportamiento es la uniformidad de obrar y de pensar que se produce regularmente entre una pluralidad de personas". (31)

La pauta es un comportamiento regularizado y generalizado que sirve para saber si una conducta es aceptable o no en una sociedad determinada.

Las pautas de conducta contienen no sólo las actividades externas sino también las creencias, los significados, las actitudes y los valores, es decir, la forma de pensar y creer de una sociedad.

Las pautas son conductas aceptadas y tienden a convertirse en parte del sistema regulador de una sociedad. Las diferencias entre ellas constituyen la obligatoriedad o presión social.

Existen ciertas pautas que tienen mayor o menor importancia para el individuo y la sociedad, es por esto que se clasifican en normas, costumbres y usos.

Normas: son las pautas básicas que los individuos observan en una so

30) NAPIER Rodney W., Gershensfeld Matli k, Grupos: Teoría y experiencia, Pág. 60

31) FITCHER Joseph, Op. Cit., Pág. 177

ciudad, porque se sienten obligados a ello. A nivel de grupo son las ideas organizadas y compartidas sobre lo que los miembros deben sentir y hacer.

"Las normas de grupo funcionan para regular la ejecución de un grupo, comunidad organizada y para mantenerlo en el curso de sus objetivos". (32)

También regulan las funciones de cada uno de los miembros. Algunas veces las normas señalan conductas determinadas y en otras, definen el conjunto de conductas aceptables.

Hay normas enunciadas formalmente que son las explícitas; las implícitas son aquellas mantenidas por los miembros del grupo a nivel inconsciente.

Las normas están relacionadas con el control social, ya que éste es la operación de las normas sociales, o sea, al hacer normas existe un sistema de autocontrol social. El grupo exige un determinado comportamiento y siempre ejerce un control, pues ha inculcado un sentimiento de obligatoriedad para cumplir con ellas.

Costumbres: son pautas de comportamiento menos obligatorias - que las normas, pero sumamente extendidas, es decir son pautas consideradas como deseables, pero que no se imponen a los individuos.

Los usos: son las pautas menos obligatorias de comportamiento social, por lo general forman parte de los distintos convencionalismos en la sociedad. Son maneras de comportarse volunta-

32) NAPTEK Rodney, Op. Cit., Pág. 92

rias y acostumbradas.

- Rol Social

Las pautas de comportamiento se estructuran en los roles sociales, es decir, cuando un determinado número de pautas relacionadas entre sí se agrupan en torno a una función social, se le llama rol social.

El rol social se determina por la necesidad social a que responde y por el grupo en el que se desempeña.

Cada individuo posee diferentes roles, pero están interrelacionados y basados en las maneras de pensar y actuar de cada persona.

En el proceso de socialización cada hombre aprende simultáneamente varios roles sociales. La personalidad social es la suma de los roles que desempeña el individuo.

El rol social "no es una creación del sociólogo ni es tampoco realización imaginaria de la persona. Es creación de la cultura en cuanto que las personas lo han realizado una y otra vez".
{33}

Para que haya una vida social es necesaria la existencia y el funcionamiento de los roles sociales básicos.

- Status Social

Un rol social dice lo que hace una de las personas en la socie

{33} FICHTER Joseph, Op. Cit., Pág. 206

dad, es decir, su realización social, más no la evaluación que las personas hacen del individuo. El status señala en qué punto del espacio social se encuentra la persona en relación con otras personas.

El status es una construcción mental; se consigue de dos maneras, la adscripción es cuando la sociedad aplica valores al individuo sin intervención y la "asunción de status" es la elección voluntaria de la persona al entrar a un status nuevo. El logro de un status social depende del reconocimiento que se hace de los resultados obtenidos por los esfuerzos propios del individuo.

Hay ciertos símbolos determinantes del status, pero éstos cambian dependiendo de cada sociedad. Para apreciar el status social hay ciertos criterios, pero ninguno de ellos es suficiente por sí mismo: deben considerarse siempre en combinación.

Algunos de estos criterios son: el abolengo, la riqueza, la utilidad funcional y el grado de instrucción.

Una consecuencia del status es el poder social, que es precisamente, la influencia que un individuo es capaz de ejercer sobre los demás en una sociedad.

Procesos Sociales

Los aspectos anteriores se manifiestan en los grupo mediante relaciones o procesos sociales.

Relación y proceso social son dos aspectos de una misma realidad. Relación es el aspecto estático, es decir, un instante -

determinado de interacción de un proceso social. Proceso es la parte dinámica, son las acciones relacionadas de dos o más personas, cuyo conjunto se dirige a una dirección determinada y produce unos resultados específicos.

El proceso social es la manera en que actúan recíprocamente - roles y personas. Los procesos sociales pueden ser conjuntivos y disyuntivos, los primeros son las pautas de interacción por las que las personas se atraen entre sí y quedan más integradas; los segundos son aquellos en que los individuos se -- distancian entre sí.

Los procesos conjuntivos son:

- Cooperación: "Es la actividad común de dos o más personas para realizar intereses comunes, semejantes o complementarios.- Estos intereses comunes pueden ser, o bien la consecución de un determinado fin . . . , o bien cumplir una determinada función". (34)

La cooperación es un requisito esencial para la continuidad de los grupos sociales, es una relación recíproca en la que se aportan esfuerzos más o menos simultáneos para el logro de un fin.

Las personas suponen que la cooperación es normal, es por esto que cuando se debilita se hace más clara su importancia.

- Acomodación: es el arreglo a un nivel mínimo, entre dos o más

(34) RECASENS STICHES Luis, Sociología, Pág. 401

personas que les permite proseguir sus actividades sin estar en completo acuerdo.

Mediante la acomodación los individuos encuentran un compromiso para coexistir y convivir, es decir llegan a establecer puntos de contacto y armonización sin renunciar uno a sus diferencias particulares.

La tolerancia entre las personas es el grado mínimo de acomodación.

- **Asimilación:** "Es un proceso de interpenetración y fusión en el cual personas o también grupos de personas, adquieren sentimientos, modos de conducta y actitudes de otras personas o grupos y llegan incluso a participar en las experiencias y tradiciones de éstas, incorporándose de tal manera a una vida cultural común". (35)

Mediante la asimilación algunos grupos aceptan y realizan pautas y comportamientos de otros grupo.

Se puede decir que la asimilación es una interacción ya que ambas partes actúan recíprocamente, aunque alguna de ellas sea más influenciada.

Los procesos disyuntivos son:

- **Conflicto:** es el proceso en el que los individuos o los grupos tratan conscientemente de aniquilar, derrotar o subordinar a la otra parte y la atención se centra en el adversario

35) ibidem, Pág. 395

pero siempre hay otro objetivo por el cual se entabla este proceso.

En el conflicto hay choque directo y cada una de las partes trata de prevalecer sobre la otra en un momento determinado. Por esto el conflicto es un proceso intermitente, ya que se puede limitar en su comienzo, en su duración y en su fin.

"El conflicto frecuentemente brota de la competencia y la oposición y, a menos que se destruyan del todo las dos partes empeñadas en él, le sigue necesariamente una forma u otra de acomodación". (36)

- **Obstrucción:** en este proceso cada uno de los grupos trata de impedir que el otro logre un objetivo. Esto implica hostilidad y antagonismo, pero no se ataca directamente al contrario.

La obstrucción es una forma más sutil y cortés del conflicto.

- **Competición:** es el proceso en el que dos o más personas tratan de lograr un mismo fin. La acción se dirige principalmente al objetivo que se pretende lograr, y no a las partes mismas, es decir, es un proceso impersonal, que cuando se personaliza se convierte en rivalidad que puede llegar hasta el conflicto.

La competencia se lleva a cabo en forma pacífica y debe seguir unas reglas más formales que en los otros procesos dis

36) FICHTER Joseph, Op. Cit., Pág. 230

yuntivos. Cuando no existen tales reglas y limitaciones, el más fuerte eliminará al más débil.

Para efectos de este estudio se puede decir:

- Que los grupos son el medio por el cual el individuo se integra a la sociedad.
- En la medida en que un grupo cumpla con la característica básica de motivación, de estructura organizada y de sistemas - de valores y normas, logrará más fácilmente su objetivo.
- Mientras más sentimiento de pertenencia, cohesión y definición de roles exista en un grupo, habrá una mayor posibilidad de que se den procesos conjuntivos, los cuales propiciarán la integración de los miembros del grupo.

2) Aspecto Psico-Social.

Anteriormente se analizaron las bases sociales de la formación de grupos, en este inciso se estudiarán los aspectos -- psicossociales.

Psicología social y sociología se pueden confundir al estudiar los grupos, ya que al tratar un mismo tema, una puede a barcar aspectos que competen a la otra. Sin embargo, cabe mencionar que la orientación de la psicología social y la de la sociología son diferentes.

"La Psicología emplea grupos experimentales en laboratorios, mide cuantitativamente y comprueba estadísticamente la hipótesis.

La Sociología se centra en grupos sociales reales; emplea métodos de la antropología de campo y aporta hipótesis a las posteriores encuestas". (37)

Un grupo tiene propiedades y características:

- a) Propiedades son los elementos comunes a todos los grupos, por ejemplo interacción, roles, pautas de comportamiento, etc.
- b) Características son los rasgos que distinguen a los grupos.

El conjunto de características de un grupo es lo que le da personalidad al grupo.

Para efectos de este trabajo se dividirá la dinámica grupal en Dinámica Interna y Dinámica Externa. (38)

2.1 Dinámica Interna.

De la relación entre un miembro con otro surgen nuevas -- fuerzas. Estas fuerzas de interacción unen a cada uno de los miembros con los demás, es decir, con el todo del grupo y así se va formando su personalidad. Al conjunto de estas fuerzas se le llama dinámica interna.

Hay que llenar ciertas condiciones para hacer posible el paso del agrupamiento al grupo.

37) Enciclopedia Ger., Psicología del trabajo (Tomo XIX), Pág. 395

38) CFR. BEAL, M. George, "y otros", Conducción y acción dinámica del grupo. Pág. 75

Hay personas que no están realmente interesadas en el grupo o en sus metas, sino que tienen motivos diferentes y ocultos, - como por ejemplo las ganancias personales.

El interés que los individuos tienen en común propicia la integración del grupo, este interés debe ser lo suficientemente fuerte como para que de intereses en común se convierta en -- "interés común".

Los elementos de la dinámica interna según Beal, Bohlen y - - Raudabaugh son:

- a) *Atmósfera Grupal*: se refiere a la disposición de ánimo, - tono o sentimiento que está difundido en el grupo.

El ambiente físico en el que actúa el grupo es importante ya que ayuda a determinar la atmósfera del grupo.

El clima puede ser de temor o de sospecha, agresivo, apático, amistoso y cálido, autoritario o democrático, etc.

Ahora bien, una atmósfera que propicie la integración del grupo es aquella en la que el individuo tiene un valor básico, se le considera con dignidad de hombre y se respetan los puntos de vista de cada quien. Al mismo tiempo se debe tener una sensibilidad social que permita "a los integrantes del grupo el determinar y responder a las preocupaciones, deseos y necesidades del grupo y de sus miembros".
(39)

39) BEAL M. George, "y otros", Conducción y acción dinámica del grupo.
Pág. 75

- b) **Esquemas de Comunicación:** comunicación es el proceso - por el cual se transmiten ideas, sentimientos o creencias a otros. Es el instrumento que permite a los individuos interactuar socialmente.

La Comunicación se lleva a cabo a través del lenguaje o la palabra y de representaciones visuales, gestos e imitaciones. Por este medio se conoce a las personas, se comparten experiencias, se definen, diagnostican y se resuelven problemas.

Es importante que cada integrante del grupo esté seguro de que se está comunicando con todos los otros miembros del grupo.

"Un integrante del grupo es más productivo cuando siente que tiene acceso a toda la información pertinente. De importancia especial es la comunicación respecto de asuntos que afectan directamente a él y a la definición de su papel". (40)

- c) **Participación:** la participación es la intervención personal y psicológica de los individuos dentro de los asuntos del grupo.

La participación no es sólo una expresión observable a través de palabras o acciones, sino también la constituyen gestos, modales y actitudes.

Es importante tener en cuenta la amplitud de la partici-

40) ibidem, Pág. 77.

pación (sobre cuantos miembros del grupo intervienen) y la intensidad (qué tan frecuentemente y qué tan emocionalmente están involucrados los diversos individuos).

La investigación indica que "la productividad del individuo y del grupo está relacionada con las oportunidades proporcionadas para la participación de los integrantes" (41)

Se puede afirmar que mientras más participa un miembro, mayor será su identificación con el grupo, ya que comprenderá mejor los objetivos y la función del grupo.

- d) Normas del grupo: son los niveles de rendimiento aceptables para los miembros de un grupo.

Las normas deben ser realistas, deben ser comprendidas por todos los miembros. Cualquier tipo de desviación es desaprobado por los integrantes y el grupo mismo establece diferentes maneras de asegurar la conformidad de las mismas. Si un miembro no se amolda a las normas es rechazado.

En general se puede decir que entre más se viva de acuerdo a las normas del grupo más alto será el status del individuo en el grupo.

- e) Control Social: son los medios por los que el grupo se

41) ibidem, Pág. 81

asegura la conformidad de los miembros con las normas - marcadas, es decir, es la recompensa o el castigo según el cumplimiento de las normas. Para que un grupo sea -- productivo es necesario que los integrantes conozcan las normas y los medios que se utilizan para hacerlas cumplir. Estos son los métodos de control.

- f) **Identidad:** comprende un vínculo o simpatía común. Se le puede llamar solidaridad de un grupo.

El individuo siente que pertenece al grupo, se preocupa por lo que le sucede al grupo o a los otros integrantes del mismo.

La identidad es algo emocional, un sentimiento, pero se manifiesta en el grupo cuando se habla en términos de - "nosotros".

Mientras más participación haya, habrá mayor identificación y mayor será también la presión para lograr la conformidad con las normas del grupo. Asimismo, los miembros estarán más dispuestos a trabajar por los objetivos grupales.

- g) **Papeles:** cada miembro del grupo ocupa ciertos status y desempeña determinado rol en el grupo.

Mientras más comprenda cada miembro su papel, su relación con los papeles de los demás y la importancia de su propio papel, mayor será su sentido de responsabilidad hacia el grupo y mayor su motivación a contribuir a la productividad grupal.

A continuación se clasificarán los papeles en tres grandes grupos:

- Papeles de tareas grupales: están identificados con la facilidad o la coordinación de las actividades del grupo para resolver problemas.
- Papeles de formación y de mantenimiento de grupos: aquí las funciones se relacionan con los papeles que tiene como propósito "la formación de actitudes centradas en el grupo y la orientación entre los miembros o el mantenimiento y la perpetuación de tal conducta centrada en el grupo". (42) Tipos:

El que anima.

El conciliador.

El transigente.

El facilitador.

El fijador de normas.

El observador y comentarista del grupo.

El seguidor pasivo.

- Papeles individuales: aquellos papeles en donde algunos miembros del grupo tratan de satisfacer sus propias necesidades. Tipos:

El agresor

El obstructor.

El que busca reconocimiento.

El que se confiesa.

42) ibídem, Pág. 95

El jugueteón.
El dominador.
El que busca ayuda.
El defensor de los intereses especiales.

- h) *Habilidad para relaciones humanas: se hace referencia a la aptitud de relacionarse con la gente con la que se trabaja y llevarse bien con ella.*

Es importante para este estudio considerar la aptitud de los miembros del grupo hacia las relaciones humanas, ya que esto marcará las técnicas que pueden emplearse y la manera como pueden utilizarse.

La participación y la productividad del grupo es mayor - cuando los integrantes del mismo poseen aptitudes para - las relaciones humanas.

- i) *Heterogeneidad - Homogeneidad: es importante mencionar esta fuerza, ya que la heterogeneidad del grupo puede limitar los objetivos, las técnicas y el logro del grupo. - Lo que se debe hacer es reconocer que existe siempre - - cierto grado de heterogeneidad y aprovechar las diferencias entre los miembros para lograr mayor productividad.*
- j) *Tamaño del grupo: la importancia de esta fuerza radica en que de ella dependen las técnicas que deberían utilizarse para lograr los objetivos.*

El tamaño es una variable que puede limitar la calidad y la cantidad de la comunicación.

Generalmente mientras mayor sea el grupo se tenderá a tener procedimientos más formales; asimismo, habrá mayor dificultad en la coordinación de las actividades grupales, los líderes tendrán menos influencia y los integrantes se sentirán menos satisfechos.

Sin embargo, el tamaño ideal variará según: la tarea, - el tiempo disponible, la madurez del grupo, la secuencia en la acción que se requiera, etc.

- k) Evaluación del grupo: es un elemento que siempre está en el grupo, en forma consciente o inconsciente, sistemática o asistemática. Siempre cada miembro está evaluando su papel, su status, sus sentimientos hacia el grupo y evalúa en la misma forma a los demás miembros del mismo.

2.2. Dinámica Externa.

Además de las fuerzas internas que se dan en todo grupo, existen también las fuerzas externas que afectan a las actividades del grupo, ya que no se vive en un vacío social.

- a) La Comunidad: toda comunidad tiene una tabla de valores: existen objetivos y medios aceptables para lograrlos. Los individuos tienen un status en un grupo en la medida en que han aceptado y logrado los objetivos del mismo.

Todo grupo tiene un status en la comunidad y es clasificado en relación con los grupos existentes. Ahora bien, en cualquier momento estos grupos pueden competir por una posición dada de status, lo que afectaría sus objetivos y quizá los medios para lograrlos.

- b) *Organizaciones Centrales:* muchos grupos están afiliados a organizaciones, éstas ejercen influencia por medio de consejos, guías, programas, etc., lo que afecta la función del grupo. Es importante que estos grupos busquen el equilibrio entre los intereses individuales de los integrantes del grupo, los valores de la comunidad y los de la organización superior.
- c) *Calidad de miembro en múltiples grupos:* Los miembros de cada grupo pueden pertenecer a otros grupos. "El tiempo y la energía que dedica a cualquier grupo corresponde a su evaluación personal del grado en que ese grupo satisface sus deseos, en comparación con otros grupos de los cuales forma parte u otras cosas que podría hacer con su tiempo" (43). De manera que esta es otra fuerza externa que afectará el funcionamiento del grupo y que debe tenerse presente en el estudio de los mismos.

2.3. Técnicas Grupales.

Para estudiar la dinámica de un grupo se cuentan con distintas técnicas grupales.

Las técnicas grupales son los medios que se emplean en distintas situaciones para que el grupo actúe. Mediante la acción del grupo, surge la dinámica.

Las técnicas son un medio para lograr un fin u objetivo determinado; si se considera a la técnica por sí misma, no tiene valor, ya que éste se lo da el objetivo que se persigue.

43) *ibidem*, Pág. 113

Sintetizando, la Psicología Social estudia la Dinámica Grupal, la cual se divide en interna y externa, y para hacer surgir dicha dinámica, se vale de las técnicas grupales.

3) Aspecto Laboral.

Para terminar este capítulo se considera importante añadir una síntesis del concepto de trabajo a través de la historia, ya que desde las primeras épocas de la humanidad, el hombre ha sentido la necesidad de trabajar en grupo.

El cambio del modo de vivir del hombre es el resultado -entre otras cosas- de su trabajo, mismo que ha evolucionado -en sus dimensiones social e individual.

El hombre de las cavernas, no daba el mismo sentido a su labor, que el individuo de estos días.

El hombre paleolítico vivía en pequeñas bandas, se dedicaba a la recolección de frutos, era nómada. Su trabajo respondía a una necesidad primaria de subsistencia, por lo que se consideraba como una actividad natural, emparentada con la existencia misma.

Un gran cambio se gestó, al aparecer la agricultura y la domesticación de los animales; con ello se tenía una provisión más o menos estable de alimentos; por lo que el hombre pudo dedicar parte de su tiempo a otras actividades, no relacionadas a la satisfacción de necesidades de subsistencia. En esta etapa se desarrolla la división del trabajo, hay cierta especialización y aparecen los sacerdotes, los militares, -- los artesanos, los ganaderos, etc.

Al igual que el trabajo ha cambiado, la relación del hombre con su tarea también lo ha hecho; se han tenido las siguientes etapas:

- Esclavitud: el esclavo aportaba trabajo, las garantías y los salarios eran nulos.

En la edad media aparecen:

- Feudalismo: en esta época, los siervos trabajan para un señor feudal, quien les proporciona a cambio casa, comida, protección y alguna prestación en especie.
- Los gremios: agrupaciones de artesanos que desempeñan un mismo oficio. Estaban sujetos a reglamentaciones, entre las cuales estaban salarios y protección; eran supervisados por la iglesia o el estado.

En los gremios hay tres categorías:

- El maestro: el dueño de los instrumentos y las instalaciones.
- Los jornaleros: trabajadores retribuidos, con cierta libertad.
- Los aprendices: por lo general menores de edad, con derecho a casa, sustento e instrucción en el oficio.
- La Revolución Industrial: presentó cambios en todos los aspectos, no sólo técnico, sino también en el de las relaciones humanas, ya que la técnica se vuelve más compleja y las personas dependen más unas de otras.

- Siglo XIX: comienzan los estudios científicos del trabajo que dan como resultado la administración. Los estudios de Taylor y Fayol dan origen a los sindicatos.
- Siglo XX: se realizan estudios para maximizar la producción y aprovechar los movimientos más eficientemente, lo que desencadena la producción en serie. Esto conduce a la reducción de iniciativa y originalidad por parte del individuo.

Las relaciones entre las personas son cada vez menos, ya que los contactos disminuyen considerablemente. En esta época la formación de grupos de trabajo se presenta como una necesidad imperante, para superar el hastío y darle significado a la labor de cada uno dentro del grupo.

En las empresas de hoy, el trabajo deja de ser individualizado, ya que la acción del hombre no da lugar a una obra unitaria, sino que es sólo un fragmento de esa obra.

Si el individuo no logra captar el valor de su trabajo en la labor total, irá perdiendo motivación, se irá mecanizando. Es, por tanto, necesario crear la conciencia de que se es parte de un todo valioso. "Pero es preciso no olvidar que esto requiere un esfuerzo permanente de instrucción, de capacitación, de convencimiento, de enseñanza especial en el arte de convivir y de formación para entender la vida social que se desenvuelve en cada empresa". (44)

44) GUZMAN VALDIVIA Isaac, La Sociología de la Empresa, Pág. 118

El trabajo de hoy adquiere sentido cuando se coordinan varias operaciones para lograr un objetivo, es decir, cuando se trabaja en equipo con fines precisos; de aquí proviene la solidaridad y el espíritu de grupo.

Si las ocupaciones de un individuo están aisladas, sin relación con los demás, la persona experimenta desagrado, fatiga y deseo de cambiar de trabajo; lo que inhibe la formación espontánea del grupo, en el cual los individuos darían valor a su labor organizada.

Según Olmsted en las organizaciones formales hay dos tipos de formación de grupos: una que está explícita en la estructura formal de la organización, es decir, aquella en que los grupos se forman por similitud de tarea y funciones y se les llama grupos formales, el otro tipo de formación de grupos surge como consecuencia de la convivencia diaria, se forma espontáneamente, sucede cuando las personas se identifican, integran sus peculiaridades personales y crean las características que las van a distinguir como grupo y que los va a diferenciar de los demás, se les llama grupos informales. El objeto de este estudio serán los grupos formales.

El grupo como unidad básica de una organización "esta constituido por una estructura fundamentada en su propia cultura. A partir de su cultura y estructura lleva a cabo todas aquellas acciones en que se identifica su funcionamiento". (45)

La cultura es la forma de vida del grupo y se expresa en el conjunto de reacciones similares en las personas, es la conducta social peculiar del grupo. En ella se definen los intereses, valores y normas del mismo y se hace explícita la aceptación y compromiso

45) CASTAÑO ASHITTA, Darnelio Alberto, y otros Desarrollo social y Organización: problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado, Pág. 61

miso de realizar aquellas acciones que lleven a lograr las metas - del grupo.

"Caracterizar el grupo es definir su cultura". (46)

La estructura de un grupo es la forma en que las personas que lo integran se relacionan entre sí. Es decir se señalan los lineamientos básicos que las personas deben seguir para actuar e interactuar. Esto significa asignar roles, señalar responsabilidades, delimitar funciones cumplir reglamentos establecidos, en este sentido se habla de una estructura formal.

La estructura informal se da por las relaciones afectivas que existen entre las personas que lo forman.

El funcionamiento del grupo es la acción e interacción de las personas en la realización de las tareas para las cuales se ha formado. Se puede dividir en:

- a) Funciones de tarea. Acciones que implican la ejecución de una labor asignada formalmente y que se relaciona -- con el rol que la persona debe desempeñar.
- b) Funciones organizativas. Son las actividades que se -- llevan a cabo para asegurar la realización metódica y -- sistemática de las tareas. Estas funciones las ejercen todas las personas del grupo, pero son, sobre todo responsabilidad de quienes tienen una jerarquía de mando. -- En cambio las funciones de tarea son responsabilidad -- predominante de quienes tienen roles operativos en el -- grupo.
- c) Los procesos de interacción social son todas aquellas -

46) ibidem, Pág. 62

formas de interacción personal, son las acciones y reacciones que el hombre lleva a cabo cuando se interrelaciona.

"El proceso social es la acción que se da en cualquier relación social y que tiene como resultado la inter-influencia personal". (47)

Procesos sociales relevantes según Olmsted.

1) Comunicación.

Intercambio de información y retroinformación entre las personas del grupo.

2) Liderazgo.

Encauzamiento de la acción del grupo por una o varias personas al logro de objetivos.

3) Manejo de conflictos.

Mecanismo de confrontación, análisis y evaluación de percepciones, criterios e ideas diferentes, con el fin de llegar a una solución.

4) Solución de problemas.

Enfrentamiento del grupo a dificultades posibles de resolver en la dinámica del grupo.

5) Colaboración.

Relaciones de ayuda y cooperación para una mejor toma de decisiones y solución de problemas.

17) ibidem, Pág. 66

6) Autocrítica.

El propio grupo hace un análisis crítico sobre su propio funcionamiento para mejorarlo.

Los procesos de interacción social de un grupo son la base para el eficiente funcionamiento organizativo, y de tarea, es por esto que se le llama, proceso de mantenimiento del grupo y por lo que el desarrollo de grupos deberá enfocarse al desarrollo de los procesos sociales.

El desarrollo de grupos de trabajo o equipos implica, que la necesidad de cambio o entrenamiento, no es de una sola persona, sino de todo el grupo de trabajo. Todas las personas que integran el equipo necesitan aprender nuevas y mejores maneras de planeación-coordinación, integración de recursos, manejo de situaciones problemáticas, solución de problemas, toma de decisiones, etc.

"Galbraith hace mucho hincapié en que el desarrollo de equipos es una alternativa variable para rediseñar organizaciones. Si una organización está experimentando sobrecarga de trabajo, dificultades en la toma de decisiones, problemas en las relaciones laterales o problemas en el flujo y programación de información, existe una variedad de posibilidades de rediseño, pero la - - creación de nuevos equipos o fuerzas de trabajo o la - - reconstrucción de unidades con bajo desempeño, son - - ciertamente métodos importantes para mejorar la organización". (48).

Es necesario antes de que un grupo, en la organización, inicie un programa de desarrollo de equipos, se evalúen las condiciones que se necesitan mejorar, así como si conviene utilizar este método de cambio.

48) DYER William, Formación de equipos, citado por, Pág. 25

"El desarrollo de equipos debe iniciarse con una fuerte (necesidad sentida) de mejorar alguna condición o algún proceso básico que esté interfiriendo con el logro de las metas organizacionales". (49).

De alguna manera en la vida de cada grupo se llega a un punto en - que los integrantes pueden enfrentarse a diferentes condiciones -- que exigen un cambio, ya sea porque esten afectando los resultados organizacionales o bien a los procesos sociales o dinámica. Es -- importante observar estas condiciones para que se haga un diagnóstico inicial en cuanto a la necesidad de un programa de desarrollo de equipos.

Es necesario un cambio si se observa un deficiente logro de metas- o bien si los procesos se ven perturbados por crítica, aislamiento, conflicto etc. ocasionando frustraciones constantes.

"El desarrollo de equipos es un proceso para revitalizar un sistema social." (50)

Sin embargo este no debe iniciarse a menos que exista una evidencia de que la falta de trabajo efectivo en el equipo es el problema principal y no así un conflicto intergrupar, una dificultad técnica, una falla administrativa, etc.

"Es vital para el éxito del programa que éste sea resultado de un buen diagnóstico de las necesidades del equipo de trabajo; diferentes diseños de formación de equipos pueden ser apropiados dependiendo de las necesidades". (51)

49) DYER William, OP. Cit., Pág. 34

50) ibidem, Pág. 38

51) ibidem, Pág. 45

El primer paso para el diagnóstico es la recopilación de información clara y precisa de las condiciones por mejorar.

Los siguientes son la elaboración del diagnóstico y la planeación de la acción. Posteriormente se implementa y se evalúa. "El desarrollo de equipos es crear la oportunidad de que las personas se reúnan para compartir sus intereses, sus ideas y sus experiencias y empiecen a trabajar en conjunto para resolver sus mutuos problemas y lograr las metas comunes". [52]

El responsable del área y las personas que llevan a cabo el programa, deberán trabajar conjuntamente, ya que cualquier esfuerzo de desarrollo de equipos será deficiente si no existe corresponsabilidad.

Antes de llevar a cabo un programa deben considerarse algunos puntos:

- La formación de equipos toma tiempo, no es fácil ni rápido el que los nuevos comportamientos queden en un nivel permanente.
- Los puestos de poder deben apoyar los cambios.
- La participación aumenta el compromiso, las personas se sentirán más comprometidas con las decisiones, metas y acciones en cuyo desarrollo ellas han participado.
- Puede ser necesario implementar el desarrollo de grupos más de una vez ya que en las organizaciones hay un grado elevado de rotación de personal.

52) ibidem, Pág. 46.

"Un equipo es un grupo unificado y solidario de personas que tienen funciones especiales, pero cada persona necesita los recursos y el apoyo de los demás para efectuar el trabajo. El esfuerzo de equipo continuará mientras los seres humanos tengan que confiar - en otros para lograr resultados". (53)

53) ibidem, Pág. 155

CAPITULO III

FUNCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS *

El programa sobre desarrollo de grupos de trabajo que se propone en este trabajo, será aplicado en una compañía de seguros, por lo que se considera necesario dar una visión general del funcionamiento de la compañía; así como la justificación de su función dentro de la sociedad.

1) La Actividad Aseguradora.

En una economía como la de nuestro País, es necesario contar -- con un sistema que permita:

- Compensar de la manera menos costosa para la sociedad, la reposición de los daños que sufran sus bienes productivos y -- compensar, aún parcialmente, la pérdida del ingreso familiar que se presenta cuando un miembro de su población económica-mente activa fallece o se inhabilita.
- Formar parte de la estructura financiera de la economía y -- así cumplir eficazmente con el proceso de captar ahorros de la población y las empresas para canalizarlos al financia- miento de actividades productivas.

Así la actividad aseguradora cumple con una función importante- dentro del proceso económico del país, ya que opera como instru- mento de fomento del ahorro para la canalización de las inver-

* Este aspecto se fundamenta en una síntesis de lo observado en una compañía de seguros privada y en manuales editados en la misma.

siones a largo plazo, de manera que asume el papel de fuente de recursos para contribuir al presupuesto público, lo que al final se refleja en una mejor distribución del ingreso.

Desde el punto de vista social, el seguro propicia un estado psicológico de seguridad y protección de la colectividad, ya que se invierte y produce compartiendo las eventualidades que pueden -- ocurrir en la comunidad.

Ahora bien, el seguro se encamina básicamente a cubrir las posibles necesidades económicas que puedan llegar a presentarse; estas necesidades pueden clasificarse en tres grupos:

a) Necesidades ciertas:

Cada uno de nosotros está seguro de que va a morir algún -- día, pero no sabe cuando. La muerte del individuo medio, -- productor de ingresos, provoca indiscutiblemente en la familia una serie de necesidades económicas.

b) Necesidades probables:

Este tipo de necesidades son susceptibles de hacerse palpables en las diferentes etapas de la vida de un individuo: -- así el soltero en el momento de casarse crea necesidades económicas, el casado al buscar la garantía de la educación de sus hijos, o más adelante, al garantizar ingresos para su re tiro estará creando necesidades económicas.

c) Necesidades inciertas:

Son necesidades poco comunes pero que de una manera u otra, -- nadie está exento de que se le presenten algún día. Entre -- éstas pueden mencionarse: las enfermedades permanentes, los

accidentes y hasta la pérdida de algún órgano. Estas situaciones, en caso de que se lleguen a dar, indudablemente provocarán una necesidad de tipo económica,

Una vez que ocurre el siniestro, el seguro otorga sus prestaciones donde se presenta la necesidad, ya que aligera la carga económica que ocasiona la muerte (seguro de vida), o la pérdida total o parcial sufrida en un bien (seguro de daños) y sirve además como garantía en cierta medida de la subsistencia familiar.

Como consecuencia de lo anterior, se observa que el seguro se justifica como una institución debido fundamentalmente a:

- La naturaleza del mismo, al repartir los riesgos de los individuos por una cantidad de dinero, dando tranquilidad a los asegurados y un sentimiento de protección.
- Al fomentar el desarrollo del país por medio de sus inversiones y el ahorro.
- Al contribuir a la creación de fuentes de trabajo, ya sea en el ámbito profesional, comercial o de ventas.

En México, las instituciones de seguros han cumplido a lo largo de su trayectoria con las características señaladas, pero de una forma más importante sólo en los últimos años. El auténtico desarrollo del seguro en México puede fecharse del año 1960 a la actualidad, época en la que el crecimiento cualitativo y cuantitativo de sus operaciones ha originado que la industria del seguro desempeñe un

papel de gran interés dentro de la etapa actual del desarrollo económico del país.

2) Organización de una Compañía de Seguros Mexicana.

Dirección General:

Su función principal es la determinación de las características competitivas, la obtención y distribución de los recursos necesarios y el sostenimiento de las relaciones -internas y externas- adecuadas con las personas.

Comité Ejecutivo:

Su función principal es la planeación a nivel estratégico, la supervisión en forma general de las operaciones de la empresa y la toma de decisiones más importantes.

Del comité Ejecutivo dependen nueve Direcciones. A continuación se resumen las actividades que se llevan a cabo, describiendo las funciones principales de cada área.

Dirección Seguros de Personas:

- Lleva a cabo las operaciones técnicas del Seguro de Personas, tales como: creación de nuevos productos, cálculos actuariales, estadísticas y reaseguro.

- Realiza el proceso de mercadeo de los Seguros de Personas, como es la promoción, estudios, cotizaciones especiales y asesorías.
- Promueve la comunicación a corredores y fuerza productora de las innovaciones o cambios en productos, políticas, apoyos y servicios, en relación al Seguro de Personas.

Dirección Seguro de Daños:

- Planeación y desarrollo de productos, apoyos y servicios de Seguros de Daños.
- Planeación y desarrollo de estrategias de promoción de productos.
- Planeación e implementación de métodos de suscripción.
- Administración de servicios técnicos.
- Planeación y administración de programas de reaseguro.
- Promoción de reaseguro aceptado.
- Planeación y desarrollo de la infraestructura técnica.
- Creación, diseño e implementación de sistemas estadísticos para los seguros de daños.

Dirección de Mercadeo:

- Elaboración de las estrategias de comunicación para la fuerza

de ventas.

- Contratación de medios masivos de comunicación.
- Creación y diseño de comunicaciones gráficas.
- Elaboración de programas de incentivos.
- Detección, análisis e implementación de esfuerzos orientados al aprovechamiento de mercados específicos a través del lanzamiento de campañas de mercadeo masivo.
- Planeación y programación de esfuerzos dirigidos a reclutar, seleccionar e inducir agentes de ventas, procurando su alta persistencia en la empresa.
- Programación de las actividades de capacitación y desarrollo necesarias para el crecimiento del agente de ventas en su -- desenvolvimiento profesional dentro de la empresa.
- Análisis, programación e implementación de casos especiales -- de promoción.

Dirección Ventas Vida:

- Establecimiento de las metas de ventas y promoción en las diferentes gerencias de zona del Distrito Federal e interior de la República.
- Reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de fuerza productora, a través de los gerentes de zona.

- Nombramiento y desarrollo de nuevas gerencias de zona, de acuerdo con la demanda del mercado.

Dirección Ventas Daños:

- Determinar los objetivos de las áreas de Ventas Daños, como son: metas de producción, conservación, composición y siniertralidad.
- Control y evaluación de resultados; análisis de resultados y determinación de desviaciones, adopción de medidas correctivas.
- Motivación a la fuerza productora; participación en la estructura y desarrollo de los programas de motivación, visitas a gerentes de oficina y agentes especiales.
- Apertura de nuevas oficinas y unidades de servicio para dar soporte a las operaciones de venta en nuevos segmentos del mercado.

Dirección Ventas Corredores:

- Tiene la misión de producir ingresos a la compañía en forma de primas generadas, tanto en la República como en el extranjero.
- Da a conocer la empresa fuera del país, conserva y desarrolla las fuentes corporativas y bancarias y propicia la buena voluntad de parte de clientes y público en general.

Dirección Administrativa:

- Recaudación de las primas de seguros de vida y daños; elaboración de los estados financieros relacionados con las operaciones de la empresa.
- Reclutamiento, selección y capacitación de personal, así como el diseño y control de los sistemas de remuneración y prestaciones.
- Creación del ambiente propicio en la organización para el desarrollo del personal.
- Abastecimiento de los recursos materiales de consumo interno y mantenimiento de las instalaciones.

Dirección de Finanzas:

- Empleo óptimo de los recursos financieros de la empresa, así como la obtención del máximo rendimiento de las inversiones e incremento del valor del patrimonio.
- Planeación y control financiero.
- Análisis de inversiones y administración de valores y bienes inmuebles.
- Protección legal a los negocios de la institución; litigios y asesoría jurídica que la empresa requiere.
- Auditoría interna, contable, financiera y de sistemas.

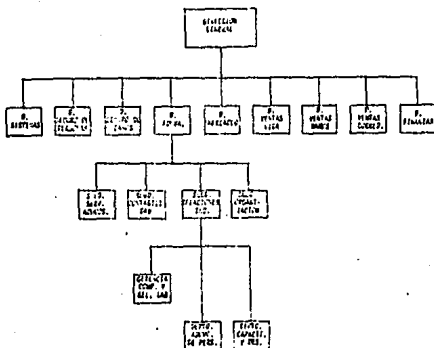
Dirección de Sistemas:

- Planeación y desarrollo de la función de captura y procesamiento de datos.
- Planeación, desarrollo, implementación y mantenimiento del sistema de operación y control por computadora.

3) Ubicación y funciones del Departamento de Capacitación.

Debido a la importancia que la capacitación y el desarrollo tienen para este trabajo, se dará una breve explicación de este departamento. Según datos obtenidos de los organigramas de la empresa.

De la Dirección Administrativa depende: la Subdirección de Contabilidad, la Subdirección de Servicios Administrativos, la Subdirección de Organización y la Subdirección de Relaciones Industriales, de la cual dependen; La Gerencia de Compensaciones y Relaciones Laborales, el Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal Administrativo y el Departamento Administrativo de Personal.



Al describir las funciones principales de cada área se habrá notado que la Dirección de Mercadeo tiene a su cargo también actividades de capacitación y es que Estas se dividen en dos. Por una -- parte, lo que se refiere a capacitación de fuerza productora (ventas) y por la otra, lo referente al personal administrativo.

Para este estudio únicamente se hará referencia a la capacitación y al desarrollo del personal administrativo.

La capacitación no debe ser considerada como una acción aislada - dentro de la organización, sino como una actividad de apoyo para- el logro de los objetivos de la empresa.

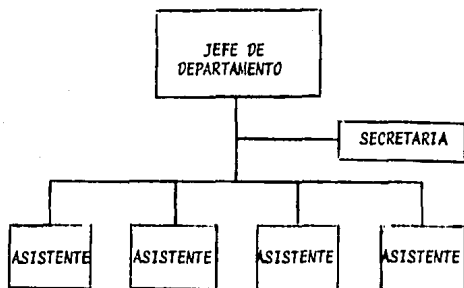
No debe ser responsabilidad de un coordinador ni de un departamen- to, sólo es efectiva si existe una responsabilidad compartida en- tre los integrantes de la empresa; esto no quiere decir que no -- exista un cuerpo coordinador técnicamente preparado para asesorar y apoyar la función.

La persona indicada para responsabilizarse de la capacitación en- una empresa es el jefe de cada centro de decisión: él sabe lo -- que cada subordinado debería conocer para desarrollar las funcio- nes de su puesto y por tanto, es su responsabilidad motivarlo e - impulsararlo para que siga preparandose.

Por tanto, se puede afirmar que el departamento de Capacitación y Desarrollo se encarga de coordinar, asesorar y apoyar dicho proce- so.

3.1 Estructura:

Jefe del departamento, de quien dependen cuatro asistentes y una secretaria.



3.2 Funciones:

- Coordinación de cursos y seminarios externos e internos.
- Administración del Sistema de Becas.
- Mantener relaciones con instituciones educativas, despachos de consultoría y especialistas, como fuentes de información sobre actividades de capacitación.
- Cumplir con las disposiciones legales que en materia de capacitación marca la Ley Federal del Trabajo y Reglamentos relativos.

- Elaborar estadísticas que permitan evaluar la efectividad de la función, los niveles de capacitación existentes y el costo de los programas realizados.
- Promoción y coordinación del programa de Instructores Internos como apoyo a las estrategias de capacitación y como motivación a quienes participan en el mismo.

Y en coordinación con los responsables de las áreas correspondientes:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Diseñar, implementar y evaluar programas de capacitación y desarrollo para satisfacer dichas necesidades.
- Localización de áreas críticas que requieran preparar personal a futuro.
- Establecer estrategias y herramientas que faciliten la motivación y el desarrollo de equipos de trabajo efectivos.
- Planeación individual del desarrollo profesional del empleado.
- Diseño y elaboración de manuales de capacitación, casos y guías didácticas que apoyen la función de capacitación.

La forma de trabajo para lograr dichos objetivos es a tra--

vés del sistema - cliente, el cual consiste en dar atención personal a cada área de la compañía.

Las nueve direcciones que integran la compañía se dividen entre los asistentes de capacitación, a quienes se les designan determinadas áreas, dependiendo del número de personas que las constituyen, quedando así:

Asistente A : Dirección Administrativa
" Finanzas

Asistente B : Dirección Sistemas
" Seguro de Daños

Asistente C : Dirección de Mercadeo
" Seguro de Personas

Asistente D : Tres Direcciones de Ventas

Para poder llevar a cabo todas las actividades del proceso de capacitación, cada asistente está en contacto continuo con sus áreas cliente.

El asistente se involucra en las actividades del área asesorando y apoyando a los jefes para que puedan llevar a cabo su función de capacitación y desarrollo de subalternos.

El principal beneficio del sistema cliente es que cada área cuenta con un asesor (el asistente), al cual puede recurrir para llevar a cabo el proceso.

La capacitación y el desarrollo son procesos continuos, dinámicos; son procesos en los que el capacitado es el eje central y todas las actividades o eventos que se realicen serán válidos en la medida en que proporcionen conocimientos, habilidades y actitudes aplicables y útiles para el desarrollo de cada persona.

La capacitación del personal administrativo viene a demostrar el porqué de cada función dentro de la empresa, por medio de ésta se podrá realizar el trabajo en el menor tiempo posible y con un mayor grado de calidad. La capacitación provoca por ende, el mejoramiento de la productividad.

Para efectos de este estudio se hará énfasis únicamente en el aspecto de desarrollo y dentro de este proceso se centrará al desarrollo de los grupos de trabajo una función que debe llevarse a cabo en coordinación con los líderes de los grupos.

CAPITULO IV

DISEÑO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE GRUPOS DE TRABAJO

La necesidad de elaborar un programa de desarrollo de grupos de trabajo surgió en la empresa a raíz del crecimiento acelerado que tuvo durante los dos últimos años. Lo que se reflejó en la contratación de personal poco preparado. El índice de rotación se elevó hasta un 30%, además de aumentar el nivel de ausentismo y el tiempo extra pagado a los empleados.

La Subdirección de Relaciones Industriales realizó varias entrevistas con los responsables de cada área, en las que se detectaron los motivos de esta situación, y elaboró un estudio denominado "Plan Integral de Desarrollo de Recursos Humanos", con el fin de solucionar estos problemas. El programa de desarrollo de grupos de trabajo es una parte de este plan integral.

Uno de los problemas con los que se enfrenta la empresa en la actualidad es la especialización técnica de sus ejecutivos, en oposición a la poca experiencia en la dirección de los grupos de trabajo a su cargo:

"El problema de la dirección de hombres empieza cuando el trabajo no puede realizarse con las habilidades y recursos de un solo individuo". (54)

54) MARGERISON Charles, La Dirección de los Grupos Efectivos de Trabajo, Pág. 14.

Lo que se pretende en este programa es demostrar la importancia del trabajo en equipo a cada ejecutivo, ya que el éxito de sus funciones dependerá en gran parte de la cooperación de su grupo de trabajo.

Los propósitos del programa son:

- a) Propiciar la integración de los jefes de cada área, creando un clima de interrelación y solidaridad entre el personal.
- b) Sensibilizar a los jefes de la importancia del trabajo en equipo.

Dicho programa está dirigido a los jefes de cada área, con el objetivo de que ellos formen y desarrollen su propio equipo de trabajo.

Es un programa dentro de un sistema, ya que pertenece al plan de capacitación de una compañía de seguros.

Antecedentes

Problema: Los ejecutivos de la empresa no han desarrollado el trabajo en equipo en sus grupos, lo que trae como consecuencia falta de cooperación y eficacia en el desempeño de funciones.

Carencia: Falta de preparación para trabajar, resolver problemas y cooperar en equipo.

Necesidad a satisfacer: Que los ejecutivos valoren el trabajo en

equipo y se preparen para que desarrollen mejor sus grupos de trabajo.

El programa se llevará a cabo en las diferentes áreas de la compañía. Los participantes deben tener nivel de: Jefatura de Departamento, Gerente, Subdirector o Director.

Las sesiones se realizarán en el centro de capacitación de la compañía.

Los recursos materiales que se necesitan serán proporcionados por la misma empresa.

1. DISEÑO DEL PROGRAMA

Para el diseño de este programa se seguirá un esquema propuesto por Cecilia Medina en su tesis "Diseño de un modelo para la estructuración de programas de enseñanza - aprendizaje". (Anexo 1). Pág. 124.)

1) Fundamentación del Programa.

1.1 Objetivo General.

Que los jefes conozcan y manejen las herramientas necesarias para desarrollar equipos de trabajo.

1.2 Temas.

A continuación se presentan los temas que se van a tra

tar en las sesiones. La profundidad de cada tema dependerá de las necesidades del grupo, así como la pertinencia de incluir o excluir alguno de ellos. Los temas desarrollados simplemente son un marco de referencia que da los puntos básicos para el desarrollo de un grupo de trabajo, pero la flexibilidad con que se maneje el proceso es determinante para cubrir las necesidades de cada grupo.

Tales temas fueron seleccionados por el Director del área y el departamento de capacitación, considerando el objetivo general y las necesidades a satisfacer.

Temario:

- 1) Comunicación.
- 2) Percepción.
- 3) Liderazgo.
- 4) Objetivos.
- 5) Trabajo en equipo.
- 6) Colaboración.
- 7) Competencia.
- 8) Análisis de problemas.
- 9) Toma de decisiones.
- 10) Motivación.
- 11) Elaboración de programas para el desarrollo de grupos de trabajo.

1.3 Análisis del Temario.

El temario se analizará por medio de dos matrices:

- *Matriz de conectividad.*- Es una tabla de doble entrada, donde se indican las relaciones intertemáticas. Se considera únicamente la parte superior de la diagonal, ya que el triángulo inferior es simétrico al superior.
- *Matriz pesada.*- Es una tabla igual a la de conectividad en la que además se señalan el valor o peso de las relaciones intertemáticas.

1.3.1 Matriz de Conectividad (Simétrica).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
2		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3			1	1	1	1	0	1	1	1	1
4				1	1	1	1	1	1	1	1
5					1	1	0	1	1	1	1
6						1	0	1	1	1	1
7							0	0	1	1	1
8								1	0	1	1
9									0	1	1
10										1	1
11											1

1 Si se relaciona

0 No se relaciona

1.3.2 Matriz Pesada.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1		2	2	2	2	2	1	0	2	2	2
2			2	1	1	1	1	2	2	1	2
3				2	2	2	2	0	2	2	2
4					2	2	1	2	2	2	2
5						2	2	0	2	2	2
6							2	0	2	2	2
7								0	0	2	2
8									2	0	2
9										0	2
10											2
11											

0 No hay relación

1 La relación es débil

2 La relación es importante o fuerte

1.3.3 Justificación de Relaciones.

Relaciones muy importantes:

1 y 2: Comunicación y percepción, ya que se comunica aquello que se percibe y lo que se conceptualiza.

- 1 y 3: *Comunicación y liderazgo, porque un líder debe propiciar una adecuada comunicación en su grupo.*
- 1 y 4: *Comunicación y objetivos: es muy importante que exista una adecuada comunicación para definir, dar a conocer y alcanzar los objetivos.*
- 1 y 5: *Comunicación y trabajo en equipo: para que exista una verdadero equipo de trabajo es necesario que se den patrones de comunicación.*
- 1 y 6: *Comunicación y colaboración: para que exista colaboración debe haber comunicación entre los miembros.*
- 1 y 9: *Comunicación y toma de decisiones: para tomar las decisiones conjuntamente o bien transmitir las, la comunicación juega un papel importante.*
- 1 y 10: *Comunicación y motivación, porque la comunicación se hace necesaria para propiciar y mantener la motivación de un equipo.*
- 1 y 11, 2 y 11, 3 y 11, 4 y 11, 5 y 11, 6 y 11, 7 y 11, 8 y 11, 9 y 11, 10 y 11: *Comunicación.*

percepción, liderazgo, objetivos, trabajo en equipo, colaboración, competencia, análisis de problemas, toma de decisiones y motivación, es decir todos los temas se relacionan fuerte con el tema 11 elaboración de programas para el desarrollo de grupos de trabajo, ya que éste último es la aplicación de los demás.

- 2 y 3: Percepción y liderazgo, porque el líder debe ser capaz de percibir la realidad objetivamente y de detectar cómo la perciben los demás.
- 2 y 8: Percepción y análisis de problemas: para analizar un problema hay que percibirlo adecuadamente.
- 3 y 4: Liderazgo y objetivos: la relación es intensa, ya que para ejercer el liderazgo es necesario tener claras las metas.
- 3 y 5: Liderazgo y trabajo en equipo, porque una de las labores del líder es lograr el trabajo de equipo.
- 3 y 6: Liderazgo y colaboración, porque el líder debe propiciar la colaboración entre los miembros de su grupo.

- 3 y 7: *Liderazgo y competencia, ya que el líder debe manejar la competencia para - que ésta sea constructiva.*
- 3 y 9: *Liderazgo y toma de decisiones, porque es responsabilidad del líder el que las decisiones se tomen en función de los - objetivos, de las necesidades del grupo y de las funciones que se desempeñan.*
- 3 y 10: *Liderazgo y motivación: es también una labor del líder propiciar y mantener la motivación de su grupo.*
- 4 y 5: *Objetivos y trabajo en equipo: para - que un grupo trabaje en equipo debe tener claros los objetivos que se pretenden.*
- 4 y 6: *Objetivos y colaboración, porque si se tiene un objetivo en común es más fácil que se de la colaboración.*
- 4 y 8: *Objetivos y análisis de problemas: un factor importante del análisis de problemas está en función de los objetivos.*
- 4 y 9: *Objetivos y toma de decisiones, porque también la toma de decisiones se realiza, en parte, en función de los objetivos.*

- 4 y 10: *Objetivos y motivación: los objetivos deben influir para motivar al grupo.*
- 5 y 6: *Trabajo en equipo y colaboración: no hay trabajo en equipo si no existe la colaboración.*
- 5 y 7: *Trabajo en equipo y competencia: es necesario saber manejar la competencia -- dentro de un equipo de trabajo.*
- 5 y 9: *Trabajo en equipo y toma de decisiones: la relación es fuerte, ya que la toma de decisiones es un proceso que afecta al grupo.*
- 5 y 10: *Trabajo en equipo y motivación, porque la labor de equipo será mayor mientras el grupo esté más motivado.*
- 6 y 7: *Colaboración y competencia, ya que para lograr la colaboración es necesario saber manejar la competencia.*
- 6 y 9: *Colaboración y toma de decisiones, porque a mayor colaboración se facilitará el proceso de tomar decisiones.*
- 6 y 10: *Colaboración y motivación, ya que la motivación de los miembros del grupo in--*

fluye en la colaboración del equipo.

7 y 10: Competencia y motivación, porque la com
petencia manejada adecuadamente puede -
ser un factor de motivación.

8 y 9: Análisis de problemas y toma de decisio
nes, se relacionan mucho, ya que para -
tomar buenas decisiones es necesario -
analizar previamente los problemas.

1.3.4 Análisis de la Matriz Pesada.

En el análisis de la matriz pesada, los temas -
11 y 3 son los más importantes, por lo que se -
tratarán ampliamente y en cada tema se tendrá -
que hacer referencia a los mismos.

La jerarquía en importancia, tomando en cuenta
las relaciones intertemáticas, es:

T E M A	PESO DE LAS RELACIONES	LUGAR
1) Elaboración de progra- mas para el desarro- llo de grupos de tra- bajo,	20	1o.
2) Liderazgo,	18	2o.

T E M A	PESO DE LAS RELACIONES	LUGAR
3) <i>Objetivos.</i>	18	2o.
4) <i>Trabajo en equipo.</i>	18	2o.
5) <i>Comunicación.</i>	18	2o.
6) <i>Colaboración.</i>	17	3o.
7) <i>Toma de Decisiones.</i>	16	4o.
8) <i>Percepción.</i>	15	5o.
9) <i>Motivación.</i>	13	6o.
10) <i>Competencia.</i>	13	6o.
11) <i>Análisis de Problemas.</i>	8	7o.

Los temas colaboración y competencia pueden tratarse conjuntamente, ya que se complementan.

Los temas comunicación y percepción se relacionan por lo que se unirán para ser tratados simultáneamente.

Los temas análisis de problemas y toma de decisiones se van a integrar, ya que la adecuada -

toma de decisiones es el resultado de un buen análisis del problema, por lo que se manejarán a la vez.

Cabe aclarar que la profundidad de cada tema dependerá de las necesidades del grupo, así como la pertinencia de incluir o excluir algunos de ellos.

1.4 Desglose de Contenido

1) *Importancia de los Objetivos.*

- *Conocimiento de los objetivos del área.*
- *Identificación de objetivos particulares y organizacionales.*

2) *Trabajo en Equipo.*

- *Principios de trabajo en equipo.*
- *Cohesión de grupo.*
- *Aprovechamiento de las diferencias individuales para la actuación del grupo.*
- *Ubicación de cada participante en su relación con los demás.*
- *Papeles en un grupo.*

3) *Percepción y comunicación.*

- *Importancia de la percepción.*

- Proceso de comunicación.
 - Elementos de la comunicación.
 - Barreras de la comunicación.
 - Niveles de la comunicación.
 - Retroalimentación.
- 4) Colaboración contra competencia.
- Qué es un grupo competitivo.
 - Efectos de la competencia destructiva en un grupo.
 - Formas de promover la cooperación.
- 5) Análisis de problemas y toma de decisiones.
- Fases del proceso de grupo en la solución de problemas.
 - Toma de decisiones.
 - Factores que obstaculizan el análisis de problemas.
- 6) Motivación.
- Concepto de motivación.
 - Teoría de motivación e higiene de Herzberg.
 - Factores de higiene.
 - Factores motivadores.
- 7) Liderazgo.
- Papel de líder.

- Tareas específicas del líder.
- El efecto de Pigmalión

8) Programa de desarrollo de grupo de trabajo.

- Objetivos.
- Temas.
- Métodos y técnicas.
- Material.
- Tiempo.
- Evaluación.

2. Planeación de la Realización

EVALUACION DEL EVENTO Y DEL INSTRUMENTO

OBJETIVOS PARTICULARES	TEMAS	METODO	T E C N I C A	TIEMPO	MATERIAL	EVALUACION
<p>1. Objetivos de aprendizaje por sesión</p> <p>Al finalizar la sesión, los participantes serán capaces de:</p> <p>a) Identificar a través de una técnica la importancia de fijar objetivos en la realización de su trabajo</p>	I. Objetivo		- Presentación con fotos - Expositiva - Interrogativa - Rompecebras de papel - Lectura, ficha técnica y comentarios	3 hrs.	Permanente de trabajo	- Cuestionario de diagnóstico - Protocolo
<p>2. Trabajo en equipo</p> <p>Al terminar la sesión, los participantes serán capaces de:</p> <p>a) Identificar las diferencias básicas entre lo que es un grupo de personas y un equipo de trabajo b) Reconocer a través de una técnica los papeles principales que cada miembro desempeña en el grupo.</p>	II. Trabajo en equipo		- Expositiva - Interrogativa - Rompecebras - Identificación rol - Comentarios	3 hrs.	Propositos Película Permanente de trabajo Cafeterías Rompecebras	- Protocolo de observación
<p>3. Comunicación y Percepción</p> <p>Al término de la sesión, los participantes serán capaces de:</p> <p>a) Describir en un ejercicio el proceso de comunicación, así como sus elementos y fases b) Comprobar a través de una técnica la buena captación de un mensaje c) Señalar verdaderamente la importancia de saber escuchar</p>	III. Comunicación y percepción		- Ejercicios escritos - Expositivos - Interrogativos - Lectura, ficha técnica y comentarios - La vieja joven	4 hrs.	Permanente de trabajo Ejercicios impresos Acetatos Fichas técnicas	- Ejercicio escrito - Protocolo de observación
<p>4. Colaboración y competencia</p> <p>Al terminar los participantes serán capaces de:</p> <p>a) Valorar la competencia que se da entre las personas de su grupo en un torneo de rivalidad b) Diferenciar por escrito las ventajas y las desventajas de la colaboración y competencia en situaciones de trabajo</p>	IV. Colaboración y competencia		- Comentarios, nota técnica - Interrogativa - Trabajando en equipo - Gane todo lo que pueda	3 hrs.	Nota técnica Permanente de trabajo Teléfono Cartulinas Cinta adhesiva Solapas Ejercicio impreso	- Protocolo de observación Ejercicios
<p>5. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones</p> <p>Al final de la sesión, los participantes serán capaces de:</p> <p>a) Comparar por medio de una técnica la toma de decisiones individual con la toma de decisiones grupal b) Analizar la comunicación de informaciones pertinentes para la solución de problemas de grupo</p>	V. Análisis de problemas y toma de decisiones		- Tarea de la Naam - Cuestionario - Interrogativa - Expositiva	2:30 hrs.	Permanente de trabajo Hojas de papel Hojas de respuestas Cuestionarios	- Ejercicio de la Naam Cuestionario de evaluación intermedia
<p>6. Motivación</p> <p>Al término de la sesión los participantes serán capaces de:</p> <p>a) Identificar mediante un ejercicio sus propios motivos para actuar. b) Clasificar según la teoría de motivación e higiene de Herzberg los factores de higiene y los motivos de su propia conducta</p>	VI. Motivación		- Interrogativa - Expositiva - Comentarios - Estudio	3 hrs.	Permanente de trabajo Ejercicio impreso Película Propositos Nota técnica.	- Protocolo de observación
<p>7. Liderazgo</p> <p>Al término de la sesión los participantes serán capaces de:</p> <p>a) Analizar estilos de liderazgo en un grupo a través de una técnica</p>	VII. Liderazgo		- Lectura y comentarios, Ficha Técnica "Los estilos" - Técnica - Expositiva - Interrogativa - Comentarios	3 hrs.	Marcadores Permanente de trabajo Película Propositos	- Protocolo de observación
<p>8. Elaboración de Programas para el Desarrollo de Equipos de Trabajo</p> <p>a) Que los participantes sean capaces de diseñar un programa para desarrollar su propio equipo de trabajo</p>	VIII. Motivación		- Expositiva - Interrogativa - Trabajo Analítico	4 hrs.	Permanente de trabajo	- Ficha del día del programa

Didáctico Socioculturalizado

Preparación de cada Sesión y Control de Instrumentos - Observación

3.- Planificación de la Evaluación.

3.1 Evaluación diagnóstica, se aplicará un cuestionario para detectar el grado de interacción del grupo, con objeto de revisar el programa y adecuarlo a las necesidades de cada grupo. (Anexo 2 Pág. 125)

3.2. Evaluación intermedia.

Durante las sesiones se realizarán evaluaciones de acuerdo a los objetivos de cada tema, así como para llevar un control del desarrollo -- del programa. (Anexo 3 Pág. 129 |

3.3 Evaluación sumaria, se realizará al final del programa para evaluar el objetivo general.

Consistirá en el diseño del programa de desarrollo de grupos de trabajo para su propio equipo. Además, durante cada sesión el observador contestará un protocolo de observación (Anexo 4 Pág. 137) con el objeto de tener un control sobre el desarrollo que va teniendo el instructor, los participantes y el evento en general.

CAPITULO V

APLICACION DEL PROGRAMA

En esta parte del trabajo se pretende describir la aplicación del programa propuesto en el capítulo anterior.

Se llevó a la práctica con un grupo de 16 personas de la Dirección de Sistemas de la empresa.

Los participantes fueron los ejecutivos del área: El Director, tres Gerentes y doce Jefes de Departamento.

La Dirección de Sistemas tiene como función la captura de datos y el sistema de operación y control de computadora. Es un área de soporte para toda la empresa.

El área de sistemas es difícil, ya que se requiere personal especializado y competente; por su escasez está altamente cotizado en el mercado, lo cual se refleja en la rotación excesiva de personal.

Por otra parte, las computadoras operan día y noche, por lo que se requieren tres turnos. Esto exige que los ejecutivos tengan algunas ocasiones jornadas de trabajo muy largas.

Es un área con grandes cargas de trabajo, ya que deben apoyar y dar servicio a todas las áreas de la empresa.

Esta dirección está dividida en tres gerencias, doce jefaturas de departamento y noventa personas de base [analistas, operadores, etc.]

Por las características mencionadas, el director, solicitó el programa de desarrollo de grupos de trabajo, con el fin de integrar a su personal en verdaderos equipos de trabajo.

Antes de implementar este programa se realizaron una serie de entrevistas con los jefes, con el objeto de detectar las necesidades específicas de este grupo. Entre las principales necesidades detectadas están:

- 1) Conocimiento de objetivos.
- 2) Liderazgo.
- 3) Trabajo en equipo y
- 4) Motivación.

temas que durante el desarrollo del programa se les dará mayor énfasis.

REALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE

DESARROLLO DE GRUPOS DE TRABAJO

El programa se llevó a cabo en 8 sesiones, las cuales se realizaron - una vez a la semana. La duración de las mismas fué entre tres y cuatro horas.

A continuación se presentará un resumen del proceso seguido en cada - sesión y con el fin de facilitar la lectura se seguirá un esquema que incluye objetivos, desarrollo de la sesión y evaluación y conclusiones.

PRIMERA SESION

Esta sesión consta de dos partes:

La primera es una introducción en la que se presentó el programa, - abarcando objetivos, temas, fecha de cada sesión y el sistema de evaluación. Además se llevó a cabo una técnica de presentación.

También se aplicó el cuestionario de diagnóstico con el objeto de ade - cuar el programa a las necesidades de los participantes y sus grupos - de trabajo respectivos.

La síntesis del cuestionario se presenta en el anexo 5 (Pág144)

En la segunda parte se inicia propiamente el programa con el tema de - Objetivos.

OBJETIVOS

Al finalizar los participantes serán capaces de identificar a través - de una técnica la importancia de fijar objetivos en la realización de

su trabajo.

DESARROLLO DE LA SESIÓN

Al principio de la sesión se formaron 4 equipos de 4 personas y se distribuyeron hojas en blanco a cada participante, se les dijo que podían hacer lo que cada quien quisiera.

Después de 10 minutos, se les volvieron a dar más hojas blancas y se les dijo que hicieran un rompecabezas.

En la primera parte los grupos perdieron cerca de 5 minutos en decidir que realizarían y no todos los miembros estaban de acuerdo.

En la segunda parte hicieron su rompecabezas en poco tiempo y los miembros de cada equipo se identificaron entre ellos y con la tarea.

Posteriormente a través de la técnica interrogativa se cuestionó si conocían y estaban identificados con los objetivos de la empresa.

La mayoría de los participantes conocían sus objetivos particulares -- (gerencia o departamento) más no los del área de sistemas y los de la compañía.

Por último, se les repartió la ficha técnica sobre metas y objetivos y se les pidió que la comentaran por equipos. [Anexo 6 Pág. 148]

Antes de terminar se hizo hincapié en la necesidad de reflexionar sobre la congruencia entre sus objetivos personales y los de la organización.

EVALUACIÓN Y CONCLUSIONES

- 1) El director propuso una sesión con el objeto de aclarar los objetivos del área de sistemas y los de la compañía.

- 2) Al finalizar el primer ejercicio los participantes reconocieron - verbalmente la importancia de tener objetivos claros y concretos para realizar eficientemente cualquier actividad. Entre los aspectos importantes que mencionaron están:
- Se aprovecha más el tiempo cuando se tiene claro el objetivo.
 - La organización es mayor cuando se conoce el objetivo.
 - Cuando se comparte el objetivo de la organización, la tarea particular adquiere mayor sentido.

Con respecto a las observaciones, se presenta la siguiente síntesis:

a) Ubicación:

Fecha 1° de Agosto de 1981.
Facilitadoras: Guadalupe Mendoza
 Asistente de Capacitación

No. de

Participantes: 16

b) Educandos:

Llegaron a tiempo, al principio estaban a la expectativa pero interesados.
El respeto a las intervenciones de los compañeros fue parcial.

c) Tema y contenido:

El tema y el contenido fue adecuado al nivel de los participantes, aunque al principio no se le vio utilidad a las técnicas.

d) Educador:

Una de las facilitadoras tiene dificultad en la expresión oral. Los instructores mostraron dominio de los demás aspectos. La duración de la sesión fue la misma que el tiempo estimado en la planeación.

c) Evaluación:

Se lograron los objetivos de la sesión. Se evaluarán conforme a lo planeado.

SEGUNDA SESION - TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVOS

Al terminar la sesión los participantes serán capaces de: 1) Identificar las diferencias básicas entre lo que es un grupo de personas y un equipo de trabajo. 2) Reconocer a través de una técnica los papeles principales que cada miembro desempeña en el grupo.

DESARROLLO DE LA SESION

Al principio de la sesión se realizó una síntesis de la sesión anterior, haciendo hincapié en las conclusiones. Dicho resumen se llevó a cabo mediante la técnica interrogativa con el fin de lograr una mayor participación de los asistentes.

Posteriormente se dividió al grupo en 4 equipos y se realizó la técnica del rompecabezas.

A cada subgrupo se le entregó un sobre con las piezas de un rompecabezas incompleto, ya que cada equipo tenía 2 fichas de cada uno de los otros rompecabezas.

Se les dieron las siguientes instrucciones:

Armar 4 rompecabezas

No hablar

No arrebatarse las piezas

Tiempo límite 30 minutos

Durante los primeros 12 minutos cada equipo intentó armar su propio rompecabezas sin darse cuenta que faltaban piezas, en ese momento un miembro de uno de los equipos se percató de que faltaban piezas, al principio trató de reclamar al facilitador, cuando no obtuvo respuesta empezó la búsqueda en los otros grupos.

Al inicio cada equipo guardaba celosamente sus piezas, aunque poco a poco fueron negociando e intercambiando las mismas.

El primer equipo que terminó lo hizo a los 22 minutos, el segundo a los 26 minutos y el tercero y el cuarto no terminaron.

Ninguna de las personas que acabó a tiempo su rompecabezas ayudó a los que no terminaron.

Posteriormente se sacaron las conclusiones y se analizaron las diferencias que había entre un grupo y un equipo de trabajo.

Se proyectó la película del Bolero de Ravel con el fin de reafirmar la importancia del trabajo en equipo.

A continuación se les pidió que dibujaran un sociograma en donde debían indicar la relación que existe entre cada uno de ellos.

Después durante 1:30 hr. tuvieron oportunidad de comentar de dos en dos sus sociogramas intercambiando de pareja constantemente.

Se puso a su disposición un calendario para que los que quisieran profundizar más acordaran una cita.

Por último, se dividió al grupo en 2, a cada uno de los miembros se les pidió un papel con un rol escrito, el cual se pegaron en la frente sin saber que decía; el grupo trató a cada uno de los miembros conforme a lo que decía su papel.

Después cada quien escribió en su papel, el rol que considera juega - más frecuentemente en su grupo, luego se dieron algunos minutos para comentarios respecto al papel de cada quien.

Para terminar, se llevó a cabo una breve exposición sobre papeles o roles y al finalizar se repartió una ficha técnica sobre principios de trabajo en equipo. (Anexo 7 Pág. 150).

EVALUACION Y CONCLUSIONES

Para evaluar se utilizó el protocolo descrito en el capítulo anterior.

Si se expresaron las diferencias entre grupo y equipo de trabajo y -- las principales mencionadas fueron: organización, planeación, objetivo común, comunicación, normas y control de grupo.

La película impactó por su contenido y se captó la importancia del -- trabajo individual dentro del todo.

Durante la ejecución del sociograma se observó como la mayoría de los integrantes del grupo se mostró motivado e interesado por abrirse y -- conocer a los demás.

Los roles fueron identificados por todos los participantes, destaca-- ron el de líder, organizador, sintetizador, simpático, activo y reflexi-- vo.

Con respecto a las observaciones se presenta la siguiente síntesis:

a) Ubicación:

Fecha	Agosto 8 de 1981.
Facilitadoras:	Mrs. Isabel Fernández Guadalupe Mendoza
No. de parti- cipantes:	14

b) *Educandos:*

*Faltarón 2 personas debido a que estaban de vacaciones.
El nivel de apertura fué mayor lo que se notó en la actitud
inicial y en que aumentaron las participaciones.*

c) *Tema y contenido:*

La actitud de los participantes ante el tema fué acogedora.

d) *Educador:*

*Los facilitadores propiciaron la acción del grupo; lo que -
se reflejó en la motivación constante del mismo.*

La actitud de los instructores fué entusiasta y resuelta.

*La película fué un buen recurso didáctico, por su temática-
y calidad.*

La duración de la sesión fué 30 minutos mayor a la planeada.

e) *Evaluación:*

*Ambos objetivos se alcanzaron verificándose a través de los
comentarios de las técnicas.*

Se evaluó conforme al protocolo.

TERCERA SESIÓN - COMUNICACIÓN Y PERCEPCION

OBJETIVOS

Al término de la sesión, los participantes serán capaces de:

- 1) Describir en un ejercicio el proceso de comunicación, así como -- sus elementos y barreras.
- 2) Comprobar a través de una técnica la correcta captación de un men-- saje.
- 3) Señalar verbalmente la importancia de saber escuchar.

DESARROLLO DE LA SESION

Al iniciar la sesión se proyectó un acetato, "la vieja-joven", el -- cual puede tener 2 interpretaciones, cada uno de los participantes -- opinó sobre la edad de la mujer.

Uno de los participantes percibió las 2 caras e intentó explicarlas - a los demás.

Se comentaron las experiencias del ejercicio.

Se aplicó la técnica del "teléfono descompuesto", 5 voluntarios salie-- ron del salón y al resto del grupo se les leyó el siguiente párrafo:-- "Un hombre de negocios acaba de apagar las luces de la tienda cuando-- un hombre apareció y demandó dinero. El dueño abrió una caja registra-- dora. El contenido de la caja registradora fue extraído y el hombre-- salió corriendo. Un miembro de la policía fue avisado rápidamente".-- (55)

Cuando entró el primer voluntario se le leyó la historia y se le pí--

(55) Aprender Jugando. Libro sin datos de edición. Pág. 47.

dió que la repitiera lo más exactamente posible al segundo voluntario; y a este que le repitiera al siguiente lo que el anterior le había dicho y así sucesivamente. Al final se comparó el primer mensaje con el último y se comentó el ejercicio. Posteriormente se dividió al grupo en 4 equipos y se repartió la nota ficha de comunicación (Anexo 8 Pág. 152) para que la leyeran y discutieran su contenido.

Luego se realizó un comentario grupal.

A continuación se expusieron los temas "saber escuchar" y "retroalimentación" y se les preguntó la aplicación que tienen en su trabajo.

Se les repartió material de apoyo (Anexo 9 Pág. 153) y (Anexo 10 Pág. 153).

Para finalizar a manera de síntesis se formularon 4 preguntas con el fin de verificar el aprendizaje.

EVALUACION Y CONCLUSIONES

Para evaluar la primera parte se tomaron en cuenta las conclusiones a las que llegó el grupo. En donde se destacó el hecho de que una misma realidad puede tener varios enfoques, sin que ninguno de ellos sea falso, por lo que es importante estar abiertos a la comunicación.

Al aplicar la técnica del teléfono descompuesto se observó una gran diferencia entre el primer mensaje y el último, lo que permitió introducir los temas de elementos, barreras y niveles de la comunicación, así como destacar la importancia de saber escuchar.

Por último se aplicó un ejercicio de síntesis en el que contestaron las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es la comunicación?
2. Elementos de la comunicación

3. Menciona 3 barreras de la comunicación.
4. Lo más importante de la sesión para mí fue . . .

A continuación se presenta un resumen de las respuestas.

1) Comunicación es:

- Transmisión y recepción de un mensaje
- La base de las relaciones humanas
- Es saber expresarse y saber escuchar.

2) Transmisión - Receptor - mensaje. Algunos mencionaron el canal.

3) A - Ruido, B - no hablar un mismo lenguaje, C - timidez, D - significado ambivalente de algunas palabras, E - el estado de ánimo.

- 4) - El mensaje que se transmitió
- La técnica de la "viejita"
 - La diferencia entre el primer mensaje y el último
 - Darme cuenta de la importancia de saber escuchar
 - La comunicación reforzada por la retroalimentación
 - La importancia de una buena comunicación en el trabajo

Con respecto a las observaciones se presenta la siguiente síntesis:

a) Ubicación:

Fecha: Agosto 15 de 1981.
 Facilitadores: Isabel Fernández
 Asistente de Capacitación

No. de participantes: 15

b) Educandos:

La participación mantuvo el nivel de la sesión anterior.

El respeto hacia las intervenciones de los demás es mayor que al inicio del programa.

c) Tema y contenido:

La actitud inicial hacia el tema fue un poco agresiva, lo que se manifestó en la técnica de percepción.

El tema fue tratado profundamente debido a las inquietudes de los participantes.

d) Educador:

Mantuvieron motivado al grupo durante toda la sesión.

Uno de los ejemplos que se manejó en comunicación no fue claro y se prestó a confusión.

e) Evaluación:

Se realizó conforme a lo planeado. Sin embargo, el ejercicio escrito no tuvo mucha aceptación; las respuestas fueron pobres.

CUARTA SESION - COLABORACION Y COMPETENCIA

OBJETIVOS

- 1) Valorar la competencia que se da entre las personas de su grupo - en una tarea de rivalidad.
- 2) Diferenciar por escrito las ventajas y desventajas de la colaboración y la competencia en situaciones de trabajo.

DESARROLLO DE LA SESION

Antes de iniciar la sesión de este tema se llevó a cabo una síntesis de las 3 sesiones anteriores (objetivos, trabajo en equipo y comunicación y percepción). Además se pidió que comentaran sus experiencias - al ir aplicando los conceptos básicos del curso en su trabajo.

Para el tema de colaboración, se formaron equipos, se les repartió - material diferente a cada uno y se les ordenó que realizaran una cadena con 4 eslabones de diferente color, una bandera de 9 x 3 cm. de 3 colores diferentes, un cuadro de 10 x 10 cm. y una "T" de 6 x 3 cm. - y 9 x 3 cm. de diferente color en 20 minutos.

Al inicio todos los equipos utilizando el material que tenían, intentaron realizar la tarea, sin embargo, al ver que les faltaba material, lo fueron a buscar al resto de los grupos. Aproximadamente a los 8 minutos ya que se había despertado cierta confusión, uno de los participantes propuso que todos trabajaran para lograr el objetivo y así cada equipo solo realizaría una de las 4 piezas que había que fabricar.

Al terminar esta técnica, se inició el juego vivencial "Gane todo lo que pueda" (Anexo 11 Pág. 165) con el que se pretende provocar la competencia destructiva.

Se dividió al grupo en 4 equipos y se les explicó el objetivo de la -

técnica.

En las primeras vueltas no hubo mayor problema, en las últimas fue -- tal la competencia que ya no les importaba ganar, sino que los equipos contrarios perdieran.

Al terminar se sacaron conclusiones de las dos técnicas anteriores - y se comentó la importancia de la colaboración en una empresa.

Por último se analizó por equipos la nota técnica "Competencia destructiva entre grupos" (Anexo 12, Pág. 165) haciendo énfasis en los hechos sucedidos en los dos ejercicios anteriores.

EVALUACION Y CONCLUSIONES

Al concluir los equipos mencionaron:

La competencia es un arma de dos filos ya que puede motivar, pero se corre el riesgo de destruirse entre los grupos.

La colaboración facilita el cumplimiento del objetivo, sin embargo - a veces puede solaparse la improductividad de algunos de los miembros.

Con respecto a las observaciones se presenta la siguiente síntesis:

a) Ubicación:

Fecha: Agosto 22 de 1981

Facilitadoras: Isabel Fernández
Guadalupe Mendoza

No. de participantes: 13

b) Educandos:

La causa de las 2 ausencias fue la carga excesiva de trabajo del área de sistemas.

La participación de los asistentes fue muy entusiasta, hubo poco respeto entre los equipos durante la técnica "Gane todo lo que pueda".

c) Tema y contenido:

El tema y las técnicas utilizadas se adecuan totalmente a los participantes.

d) Educador:

Al facilitador se le dificultó centrar la atención del grupo para la lectura de la nota técnica, debido en parte a la excitación provocada por las dos técnicas anteriores.

e) Evaluación:

Los objetivos de la sesión se lograron ya que pudieron diferenciar por escrito las ventajas y las desventajas de la colaboración y la competencia así como vivir una experiencia de competencia.

QUINTA SESION - ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

OBJETIVO

Al final de la sesión, los participantes serán capaces de:

- 1) Comparar por medio de una técnica la toma de decisiones individual con la grupal.
- 2) Analizar la comunicación de informaciones pertinentes para la solución de problemas de grupo.

DESARROLLO DE LA SESION

Se aplicó la "Tarea de la NASA", repartiendo una hoja de trabajo a cada participante.

Tuvieron 10 minutos para contestarla individualmente.

Después se dividió al grupo en equipos y se procedió a la toma de decisiones grupal para la que contaron con 30 minutos.

Posteriormente se les proporcionó la solución de la NASA, y procedieron a sacar la diferencia individual y grupal.

Se elaboró un cuadro en el pizarrón en el que se comprobó la mejora del grupo y se comentó.

Posteriormente se expuso el tema análisis de problemas y toma de decisiones y se les repartió una nota técnica (Anexo 13, Pág. 169) como material de apoyo.

EVALUACION Y CONCLUSION

La evaluación se llevó a cabo mediante la misma técnica de la NASA; al final de la cual se realizó en el pizarrón un cuadro de condensación; los grupos tuvieron un porcentaje de mejora positivo, indicando que el error fue menor en el grupo, comparado con la suma de errores individuales.

También se comentó la importancia de tener una visión individual antes de trabajar en grupo. Así como la necesidad de contar con la información pertinente antes de tomar decisiones.

Con respecto a las observaciones se presenta la siguiente síntesis:

a) Ubicación:

Fecha: Agosto 29 de 1981
Instructores: Guadalupe Mendoza
Asistente de Capacitación

No. de participantes: 12

b) Educandos:

Causas de ausencias: exceso de cargas de trabajo en el área de sistemas.

Las personas participan activamente durante la sesión respetando totalmente las intervenciones de sus compañeros.

c) Tema y contenido:

La actitud ante el tema es acogedora.

El contenido tuvo un especial interés ya que los asistentes lo transfirieron a su situación laboral.

d) Educador:

La actitud frente al grupo especialmente animada y amigable.

*En lo que se refiere a recursos didácticos, la técnica de la NA
SA, ya era conocida por dos miembros del grupo.*

e) Evaluación:

La evaluación se realizó en el cuadro de condensación y conforme a lo que se habla planeado.

La duración de la sesión se prolongó 30 minutos más del tiempo-estimado.

SEXTA SESION - MOTIVACION

OBJETIVO

Al término de la sesión los participantes serán capaces de:

- a) Identificar mediante un ejercicio sus propios motivos para actuar,
- b) Clasificar según la teoría de motivación - higiene de Herzberg -- los factores de higiene y los motivadores de su propia conducta.

DESARROLLO DE LA SESION

Se realizó una síntesis de las 5 sesiones anteriores.

Se inició propiamente la sesión con un ejercicio en el cual se les pidió que escribieran 3 situaciones personales en las que se hubieran sentido insatisfechos en su trabajo y 3 casos en los que por el contrario se hubieran sentido muy satisfechos.

Posteriormente se expuso brevemente la teoría de motivación - higiene de Herzberg y se repartió la nota técnica sobre el tema (Anexo 14 -- Pág. 175).

A continuación se les pidió que clasificaran en factores de higiene - y motivadores las situaciones descritas en el ejercicio realizado al inicio de la sesión.

Una vez clasificadas se dividió al grupo en 4 equipos con el fin de comentar sus experiencias.

Para terminar se proyectó una película "El momento perfecto" con el fin de ejemplificar la teoría:

Evaluación y Conclusiones

La evaluación se realizó en base al protocolo.

Todos los participantes identificaron cuando menos un motivo por el cual actúan.

Motivos:

<u>Identificados</u>	<u>Clasificados</u>
. Alcanzar una meta	Motivador
. Sueldo	Higiénico
. Desarrollo personal	Motivador
. Seguridad	Higiene
. Reconocimiento	Motivador
. Buenas relaciones	Higiene
. Status	Higiene
. Reto	Motivador

Como comentario a la película hicieron hincapié en los factores motivadores que se resaltan en la proyección.

Mencionaron la importancia de tener en cuenta ambos tipos de factores para lograr el mejor desarrollo de su equipo.

Con respecto a las observaciones, se presenta la siguiente síntesis:

a) Ubicación:

Fecha: Septiembre 5 de 1981.
Facilitadores: Guadalupe Mendoza
Isabel Fernández

No. de participantes: 15

b) Educandos:

Los participantes mostraron especial interés en esta sesión. Las respuestas del primer ejercicio fueron profundas y reflejaron situaciones personales.

Se demostró un gran avance en el grado de apertura y confianza.

c) Tema y contenido:

El tema fue bien acogido y propició la reflexión.

d) Educador:

La síntesis al inicio de la sesión fue bien llevada, tanto por los participantes, como por el facilitador. Se aclararon conceptos y se resolvieron dudas.

e) Evaluación:

La evaluación se realizó en varios momentos de la sesión y se lograron los objetivos propuestos.

SEPTIMA SESION - LIDERAZGO

OBJETIVO

Que los participantes analicen estilos de liderazgo en un grupo a través de una técnica.

DESARROLLO DE LA SESION

Para iniciar la sesión, se solicitó la colaboración de 4 voluntarios con el fin de realizar un ejercicio.

A los voluntarios se les pidió que salieran del salón para recibir - instrucciones. Al resto del grupo se les indicó que observara con -- atención la actividad que realizarían los voluntarios. Estos últimos formaron parejas de lazarillos y ciegos, los lazarillos debían conducir a los ciegos, a quienes se les bendó, hacia el objetivo.

Entró la primera pareja llevando el lazarillo de la mano al ciego, - llegando al objetivo en poco tiempo y sin tropiezos.

El lazarillo de la segunda pareja condujo al ciego unicamente con - mensajes orales hacia el objetivo.

Posteriormente se les preguntó a los participantes que describieran - como se habían sentido.

El resto del grupo expuso sus opiniones basándose en las observacio - nes realizadas durante el ejercicio.

Después se dividió al grupo en equipos, se leyó y comentó una ficha - técnica. (Anexo 15 Pág. 181).

Todos estos comentarios sirvieron como introducción a la exposición -

sobre el tema de liderazgo, que fue expuesto por las instructoras.

Para terminar la sesión, se proyectó la película "El efecto de Pigmalión" en la cual sobresale el mensaje de que entre más se confíe y se espere de una persona, mayor respuesta se obtendrá de ella.

EVALUACION Y CONCLUSIONES

En el ejercicio llevado a cabo al inicio de la sesión, el primer --ciego aunque habla llegó rápido al objetivo, no se sintió que había colaborado para llegar a la meta y por lo tanto, tampoco obtuvo la satisfacción del triunfo.

En el segundo caso, aunque el ciego tardó más y tuvo tropiezos para llegar al objetivo, se sintió más participante en la acción y en el resultado.

En cuanto a los lazarillos, ambos se sintieron satisfechos, aunque expresaron haberse sentido presionados por la observación del grupo.

Los estilos que detectaron y mencionaron fueron:

- Paternalista
- Autoritario
- Orientador
- Democrata

En lo que se refiere a los comentarios de la película, los participantes manifestaron la importancia que tiene el creer en las personas que colaboran con ellos. También se despertó la conciencia de la responsabilidad que tienen como jefes en el desarrollo de su grupo.

Con respecto a las observaciones, se presenta la siguiente síntesis:

a) Ubicación:

Fecha:	Septiembre 12, 1981
Facilitadoras:	Isabel Fernández Asistente de Capacitación
No. de Asistentes:	13

b) Tema y contenido:

El interés por el tema y el contenido fue notorio.

Transfirieron la experiencia de la técnica a su papel de jefes en la Organización.

Surgieron muchas dudas y pedían recetas para manejar sus grupos.

d) Educador:

La exposición no fue secuencial debido al gran número de dudas y participaciones. Sin embargo, los instructores condujeron la sesión hábilmente para lograr los objetivos y dejar en claro que para cada situación hay un estilo de liderazgo.

e) Evaluación:

En esta sesión se logró mucho más de lo que el objetivo pretende, ya que no sólo se analizaron estilos sino se despertó la inquietud de ser mejores líderes en su grupo de trabajo.

La sesión se prolongó 45 minutos más de lo previsto.

OCTAVA SESIÓN - ELABORACION DE PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DE SUS PROPIOS GRUPOS DE TRABAJO

OBJETIVO

Que los jefes sean capaces de diseñar un programa para desarrollar su propio equipo de trabajo.

DESARROLLO DE LA SESION

Al iniciar esta sesión, se realizó una síntesis general del programa, en la que se aclararon dudas y se reafirmaron conceptos.

Se llevó a cabo una exposición introductoria al tema de programas, en la que se definió lo que es un programa y los elementos que lo componen:

- Objetivos
- Temas
- Métodos y técnicas
- Material
- Tiempo
- Evaluación

(Anexo 16 Pág. 184)

A continuación diseñaron sus programas con la asesoría de los instructores.

EVALUACION Y CONCLUSIONES

En cuanto al objetivo de la sesión se cumplió, ya que los jefes diseñaron sus propios programas con la asesoría de los instructores.

Con respecto a las observaciones, se presenta la siguiente síntesis:

a) Ubicación:

Fecha: Septiembre 19, 1981

Instructoras: Guadalupe Mendoza
Isabel Fernández

No. de participantes: 15

b) Educandos:

Los participantes mostraron interés, sin embargo, se les dificultó la comprensión del tema.

c) Tema y contenido:

El tema fue complicado para los participantes a pesar de ser tratado superficialmente.

d) Educador:

Los instructores trataron de ser especialmente claros en la explicación y estuvieron dispuestos a contestar dudas y a asesorar en forma individual a cada jefe.

e) Evaluación:

Todos los asistentes presentaron su esquema sobre la elaboración del programa.

Asimismo, solicitaron ayuda para su implementación.

EVALUACION DEL PROGRAMA

Como puede verse, cada sesión ha sido evaluada en base al logro de los objetivos específicos y al protocolo de observación.

Tomando en cuenta dichas evaluaciones, se proponen para programas posteriores las siguientes sugerencias:

- Mejorar la estimación del tiempo calculado para cada sesión, ya que en algunas sesiones se prolongó demasiado.
- Evaluar los ejemplos que se van a utilizar con el fin de que sean claros y precisos.

- No planear sesiones en la última semana de cada mes, ya que por el cierre sobrevienen cargas de trabajo que provocan ausencias.
- Considerar el estado de ánimo de los participantes al implantar -- cada técnica.
- Tener técnicas alternativas previendo que algunos participantes ya las conozcan.

Respecto al grado de unión y el ambiente del grupo, se detectó un -- clima de apertura y cordialidad que no sólo se dio durante las sesiones, sino también durante las actividades laborales y extralaborales, ya que se organizaron excursiones y reuniones de tipo social, dicha cuestión fue expresada verbalmente por el director del área.

En lo que se refiere al propósito de sensibilizar a los jefes de la importancia del trabajo en equipo, la mayoría de los participantes -- (12) expresaron al clausurar el programa la relevancia de la labor -- de equipo para obtener mejores resultados y satisfacción sobre todo -- en un área tan árida y difícil como la de sistemas. Ellos mismos hicieron hincapié en darle a la labor de cada uno, una visión de conjunto.

En general, puede decirse que cada participante elaboró un esquema -- de su programa para desarrollar su propio equipo, tomando en cuenta -- todos los elementos que abarca el curso.

Sin embargo, el manejo de dicho diseño sólo podrá evaluarse hasta -- que cada jefe lo implemente con su grupo.

CONCLUSIONES

Al haber analizado secuencialmente algunos de los elementos que influyen en el desarrollo de grupos de trabajo, se presentan los aspectos más importantes para llevar a cabo este desarrollo.

- 1) La educación abarca todas las etapas de la vida, por lo que la educación de adultos debe ser entendida como parte de un proceso permanente.
- 2) El adulto dedica gran parte de su tiempo al trabajo, por lo que la capacitación debe ser un aspecto fundamental de su formación.
- 3) Para llevar a cabo satisfactoriamente el proceso de capacitación y lograr el cumplimiento de sus objetivos, es necesario el diseño de programas didácticamente fundamentados.
- 4) La educación pretende el desarrollo integral de la persona, es decir, abarca todas las esferas de valor, por lo que deben diseñarse diferentes programas que las integren.
- 5) Es importante tener una conceptualización clara de lo que es la integración de grupos como parte fundamental del desarrollo en el trabajo.
- 6) El programa de desarrollo de grupos de trabajo debe partir de un análisis psico-sociolaboral de la integración, así como de la metodología andragógica.
- 7) El uso de un modelo sistematizado al diseñar los programas de capacitación optimiza el tiempo y los recursos, así como facilita el logro de los objetivos.

- 8) Los programas de capacitación deben ser flexibles con el propósito de adecuarlos a las necesidades del grupo, detectadas antes de la implementación del mismo.
- 9) El contenido del programa debe satisfacer las necesidades específicas de cada grupo.
- 10) El éxito de las técnicas y recursos didácticos depende de la adecuación que se haga de ellos al nivel de los educandos, así como de sus intereses y de los objetivos del programa.
- 11) A pesar de los resultados favorables que se obtuvieron del curso, éste deberá implementarse por los ejecutivos con la asesoría y apoyo de los integrantes del departamento de capacitación.
- 12) Desde un punto de vista psicopedagógico, la relación persona-ambiente se incrementó, logrando que se propiciara un cambio que repercutió favorablemente en el crecimiento personal de los participantes, ya que se estimuló al ambiente y en consecuencia a la persona.
- 13) El adulto posee experiencias valiosas, las cuales deben tomarse en cuenta en los programas de capacitación, con el objeto de lograr un aprendizaje teórico-práctico.
- 14) Las técnicas grupales propician el intercambio de experiencias, por lo que es importante el uso adecuado de las mismas cuando se trabaja con adultos.

Las conclusiones más significativas que se derivan de la implementación del presente trabajo son:

- 1.- Haciendo relación a la aplicación del programa y a la hipótesis planteada:

"Si se implementa un programa de desarrollo de grupos de trabajo a niveles de supervisión, es posible que los supervisores lo implementen con sus propios grupos de trabajo (subalternos)".

Se puede afirmar que la hipótesis fue comprobada, ya que después de implementar el programa, varios de los supervisores lo están aplicando.

- 2.- Es fundamental para el éxito del programa el cumplimiento de su doble objetivo, el cual fue señalado en la introducción: "desarrollar grupos efectivos de trabajo y preparar a los niveles de supervisión para que desarrollen sus propios grupos de trabajo". Es decir, que si los participantes no son capaces de integrarse como equipo, no podrán propiciar la integración y el desarrollo de sus subordinados.
- 3.- En lo que se refiere al grupo que participó en el programa, cabe señalar que de los 16 participantes:
 - El Director y los 3 Gerentes cumplieron con el objetivo de integrarse y de desarrollar a sus grupos durante el mismo programa.
 - De los 12 jefes de Departamento, 2 dejaron de prestar sus servicios en la empresa; 7 están llevando a cabo su propio programa y 2 lo piensan implementar posteriormente.
- 4.- Al implementar el programa de desarrollo de grupos, se logran objetivos actitudinales no considerados en el mismo, sin embargo, esto favoreció la consolidación del cumplimiento del objetivo general. - Para futuros cursos es recomendable precisar objetivos particulares actitudinales para establecer la relación de éstos con el objetivo-

tivo general y para controlar el proceso cuyo aprendizaje favorezca al logro paulatino de los objetivos de cambio de actitud.

- 5.- A través del programa implementado, se logró un considerable cambio en relaciones interpersonales que llevó al grupo a integrarse y a formar un mejor equipo de trabajo.
 - 6.- Una de las más significativas reacciones producto del curso fue el marcado interés, en la mayoría de los participantes de que sus - - subordinados participaran en cursos de este tipo.
 - 7.- Debido a los resultados obtenidos se hace necesario diseñar e implementar un programa de continuidad para mantener e incrementar la preparación recibida así como para integrar nuevos miembros.
 - 8.- Este tipo de cursos influye en la disminución de la rotación del personal, ya que favorece el desarrollo de vínculos interpersonales que generan un ambiente laboral más agradable.
 - 9.- Se observó en los participantes una percepción de lo que significa su función como supervisor ya que antes, al ser ascendidos únicamente por calidad técnica, no consideraban la importancia del manejo del personal.
- 15) Por último, puede observarse que este programa ha seguido aplicándose en otras áreas de la Compañía, así como otras instituciones del país por los integrantes del departamento de capacitación.

BIBLIOGRAFIA

a) Bibliografía General.

1. AGUIRRE LORA Ma. Esther "y otros", Manual de Didáctica General, Ed. Edicol, México 1976.
2. A.N.U.I.F.S., Manual de Didáctica General, UNAM, México 1972.
3. AZEVEDO FERNANDO DE, Sociología de la Educación, Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1973.
4. COMISION DE NUEVOS METODOS DE ENSEÑANZA, Especificación y Selección de Objetivos de Aprendizaje, Curso de Sistematización de la enseñanza, UNAM, México 1972.
5. GARCIA HOZ Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática, Ed. Rialp, 9a. Edición, Madrid 1978.
6. GER: GRAN ENCICLOPEDIA RIALP, Voces: Grupos Sociales, Tomo XI, Pedagogía, TOMO XCIII, Psicología del Trabajo, Tomo XIX Ed. Rialp, Madrid 1978.
7. LEMUS ARTURO, Pedagogía: Temas Fundamentales, Ed. Kapelusz, Buenos Aires 1966.
8. MATTOS LUIZ A. Compendio de Didáctica General, Ed. Kapelusz, México 1975.
9. NERICI INIDEO G., Hacia una Didáctica General Dinámica, Ed. Kapelusz, Buenos Aires 1978.

10. PLIEGO BALLESTEROS María, Valores y Autoeducación, Editora de Revistas, S.A. México 1985.
11. REMEDI A. Vicente, Aportaciones a la Didáctica de la Educación Superior, ENEPI, UNAM, México 1978.
12. RODRIGUEZ Mauro; FUENTE Bosco de la, Psicología de las Relaciones Humanas, Ed. Marova, Madrid 1974.
13. SOLARI Manuel Horacio, Pedagogía General, Ed. El ateneo, Buenos Aires 1966.
14. Aprender Jugando: Compilación de Dinámicas Vivenciales. Folleto sin Datos de Edición,

b) Bibliografía Específica.

15. BEAL M. George "y otros", Conducción y Acción Dinámica del Grupo, Ed. Kapelusz, Buenos Aires 1964.
16. BITTEL LESTER, CRAIG ROBERT, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Ed. Diana, México 1977.
17. BLOOM S. Benjamín, Taxonomía de los Objetivos de la Educación, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1973.
18. SPONDA Alfredo, Capacitación y Adiestramiento: Como cumplir y aprovechar la Ley, Ed. Grupo Expansión, México 1979.
19. FICHTER JOSEPH H., Sociología, Ed. Herder, Barcelona 1975.
20. GERSCHENFELD MATLI K. NAPIER RODNEY W., Grupos Teoría y Experiencia, Ed. Trillas, México 1980.

21. GUZMAN Valdivia Isaac, La Sociología de la Empresa, Ed. Juz, México 1979.
22. MARGERISON CHARLES J., La Dirección de los Grupos Efectivos - de Trabajo, Ed. Diana, México 1978.
23. RECASEN SICHES Luis, Sociología, Ed. Porrúa, S.A., México - 1980.
24. TANNEHILL E. Robert, Enriquecimiento del Trabajo, Ed. Grupo - Expansión, México 1979.
25. DYER William, Formación de Equipos, Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., Puerto Rico 1981.
26. CASTANO ASMITIA Darvelio Alberto, SANCHEZ BEDOLLA Graciela, - WICAB GUTIERREZ Esther, Desarrollo Social y Organización, Problemas y Perspectivas del mejoramiento deliberado, Ed. IEE, - S.A., México 1980.

e) Tesis Profesional.

27. MEDINA Cecilia, Diseño de un Modelo para la Estructuración de Programas de Enseñanza - Aprendizaje, Tesis de Lic. en Pedagogía, U.P., México 1979.

d) Revistas

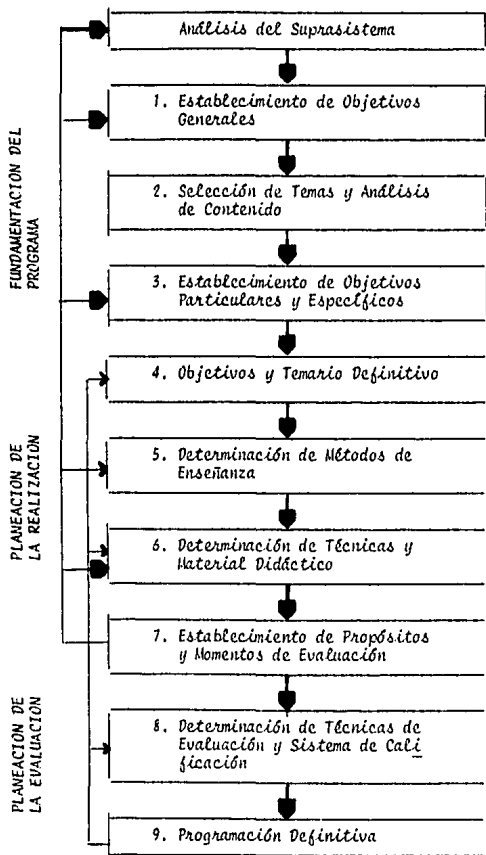
28. A.E.D.: Agencia para el Desarrollo Internacional, Material de Lectura para el Adiestramiento, Buenos Aires, 1971.
29. Pedagogía para el Adiestramiento, Vol. IX No. 34, Ed. Arno, - México 1979.

e) Apuntes:

30. Apuntes del Instituto de Desarrollo Personal y Comunitario, -
A.C., Curso de Integración de Grupos, México 1981.
31. Apuntes y Manuales de la Organización.
32. Apuntes de TEACH.

ANEXO NO. 1

DIAGRAMA DE FLUJO REPRESENTATIVO DEL MODELO



ANEXO NO. 2

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO

El objetivo de este cuestionario es conocer algunos aspectos sobre tu grupo de trabajo.

Es necesario evaluar cada aspecto de una manera particular, por lo que encontrarás instrucciones específicas para un determinado grupo de preguntas.

Para que los datos obtenidos sean válidos, es importante que contestes lo más objetivamente posible, ya que en base a esto, se podrá -- elaborar un programa de desarrollo que satisfaga necesidades reales.

I. Marcar con una cruz la opción que conteste mejor la pregunta.

1) ¿Conoces cuáles son los objetivos de tu área?

A) Si

B) No

2) ¿Sabes qué papel desempeñan tus actividades en el cumplimiento de los objetivos de tu área?

A) Si

B) No

3) ¿Las actividades que realizas tienen relación con el objetivo?

A) Si

B) No

II. Clasifica en orden de importancia los factores que impulsan a tu grupo a trabajar.

- | | |
|--|-------|
| 1) Condiciones de trabajo | _____ |
| 2) Reconocimiento por hacer un trabajo | _____ |
| 3) Tener un buen jefe | _____ |
| 4) Las gentes con las que trabajo | _____ |
| 5) Una compensación adecuada | _____ |
| 6) El tipo de trabajo que hago | _____ |
| 7) Tener aclaradas las responsabilidades | _____ |
| 8) Seguridad en el trabajo | _____ |
| 9) Oportunidad de promociones | _____ |
| 10) Aprender nuevas tareas | _____ |
| 11) El sentir realización personal | _____ |

- 12) Libertad al hacer el trabajo _____
- 13) Un ambiente agradable y amigable en el trabajo _____
- 14) Premios por hacer un buen trabajo _____
- 15) Planes de beneficios y prestaciones _____

III. Marca con una cruz la opción que mejor representa a tu grupo.

- 1) La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización _____

Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente _____

- 2) Yo tomo la mayor parte de las decisiones. Desconfío en la habilidad de otros para hacer el trabajo _____

Al tomar las decisiones considero las opiniones de los demás, me preocupo por que mis subordinados aprendan y se desarrollen

IV. Encierra en un círculo el número de la escala que representa mejor la situación de su grupo.

- 1) La conducta está dirigida a lograr metas personales . La conducta está dirigida a lograr metas comunes

.
1	2	3	4	5

- V. A continuación encontrarás dos preguntas en las que hay que marcar la alternativa que mejor las conteste.

La forma en que se toman las decisiones en mi grupo son:

- a) El jefe toma la decisión por su cuenta en base a la información que tiene.
- b) El jefe comparte el problema con los subordinados, pero conserva el derecho de decidir.
- c) El jefe delega el problema a un subordinado (o al grupo) y le da la responsabilidad de solucionar el problema.

- VI. La forma en que está establecida la comunicación en mi grupo es la siguiente:

- a) En una persona está centrada la información. No la comunica a los demás.
- b) La comunicación es en un sentido, simplemente se recibe la información sin oportunidad de retroalimentación.
- c) La comunicación se establece en dos sentidos, hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía, pero no en forma lateral.
- d) La información es compartida entre todos los miembros -- del grupo, estableciendo canales formales e informales -- para hacerlo.

ANEXO NO. 3

INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA LA EVALUACION
DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

1) Objetivos

Al finalizar la sesión, los participantes serán capaces de identificar a través de una técnica, la importancia de la fijación de objetivos en la realización de su trabajo.

Para evaluar, se utilizará protocolo de observación:

Protocolo:

- Identificaron la importancia

SI _____ NO _____

- Los puntos que mencionaron respecto a la importancia fueron:

2) Trabajo en equipo

Al terminar la sesión de los participantes serán capaces de:

1. Identificar las diferencias básicas entre lo que es un grupo de personas y un equipo de trabajo.

Cada equipo deberá mencionar por lo menos 5 diferencias.

Para evaluar se utilizará un protocolo de observación:

a) Expresaron las diferencias

SI _____ NO _____

b) Diferencias mencionadas:

- Objetivo común
- Interacción
- Organización
- Planeación
- Control
- Disciplina
- Normas
- Liderazgo
- Otras

2. Identificar papeles que cada miembro desempeña dentro del -- grupo.

Se aplicará protocolo:

a) Identificaron su rol:

SI _____ NO _____

b) Roles identificados:

- Líder
- Actividad
- Sabio
- Organizador

- Impulsividad
- Pasividad
- Reflexivo
- Opina
- Da ideas
- Simpático
- Chistoso
- Moderador
- Otros

3) Comunicación y Percepción

1. Describir en un ejercicio el proceso de comunicación, así como sus elementos y barreras.

Ejercicio

- a) Qué es comunicación

- b) Elementos de la comunicación

1) _____ 2) _____ 3) _____

- c) Menciona 3 barreras de la comunicación

1) _____ 2) _____ 3) _____

- d) Lo más importante de la sesión para mí fue:

2. Comprobar a través de una técnica la correcta captación de un mensaje.

Se comparará en la técnica del teléfono descompuesto el mensaje inicial con el final.

¿Hubo diferencia entre uno y otro mensaje?

SI _____ NO _____

3. Señalar verbalmente la importancia del saber escuchar.

Importancia señalada

4) Colaboración y competencia

1. Valorar la competencia que se da entre las personas de su grupo en una tarea de rivalidad

Las conclusiones que obtuvo el grupo:

2. Expresar verbalmente las ventajas y desventajas de la colaboración y la competencia en situaciones de trabajo.

Ventajas mencionadas:

Desventajas mencionadas:

5) Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

1. Al final de la sesión los participantes serán capaces de:

Comparar por medio de una técnica la toma de decisiones individuales con la grupal.

2. Analizar la comunicación de informaciones pertinentes para la solución de problemas de grupo.

Se realizará el ejercicio de la Nasa y se compararán respuestas:

TAREA NASA*

	<u>Solución</u>	<u>Respuestas</u> <u>Ind. Gpal.</u>	<u>Diferencias</u> <u>(error)</u> <u>Ind. Gpal.</u>
Caja de fósforos	_____	_____	_____
Alimento concentrado	_____	_____	_____
15 metros de cuerda de Nylon	_____	_____	_____
Seda de paracaidas	_____	_____	_____
Unidad portátil de calefacción	_____	_____	_____
Dos pistolas de calibre 45	_____	_____	_____
Una caja de leche en polvo	_____	_____	_____
Dos tanques de oxígeno (100 lbs. c/u)	_____	_____	_____
Mapa estelar (de la constelación lunar)	_____	_____	_____
Bote salvavidas	_____	_____	_____
Brujula Magnética	_____	_____	_____

* Aprender Jugando. Libro sin datos de edición.

	<u>Solución</u>	<u>Respuestas</u> <u>Ind. Gpal.</u>	<u>Diferencias</u> <u>(error)</u> <u>Ind. Gpal.</u>
Cinco galones de agua	_____	_____	_____
Señales luminosas	_____	_____	_____
Botiquín de primeros auxilios	_____	_____	_____
Transmisor-receptor F. M. accionado por luz solar	_____	_____	_____
T O T A L			
Diferencia			_____

6) Motivación

1. Que los participantes identifiquen mediante un ejercicio sus propios motivos para actuar.
2. Que los participantes clasifiquen según la teoría de motivación - higiene de Herzberg, los factores de higiene y los motivadores de su propia conducta.

a) Identificaron sus motivos

SI _____ NO _____

b) *Motivos identificados y clasificados*

7) Liderazgo

1. *Que los participantes analicen los estilos de liderazgo en un grupo a través de una técnica*

Estilos detectados y/o mencionados

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

8) Elaboración de Programas para el Desarrollo de Grupos de -- Trabajo

1. *Que los jefes sean capaces de diseñar un programa para desarrollar su propio equipo de trabajo.*

El programa deberá contener:

- *Objetivos*
- *Temas*
- *Métodos y técnicas*
- *Material*
- *Tiempo*

NOTA: *Los participantes contarán con la asesoría del Departamento de Capacitación, tanto para la elaboración como para la implantación del programa.*

ANEXO NO. 4

PROCOLO DE OBSERVACION

DE CADA SESION

PARA EL INSTRUCTOR OBSERVADOR

I. Datos Generales

- 1) Nombre de la empresa: _____
- 2) Duración del curso: _____ hrs.
- 3) Horario: _____
- 4) Número de sesiones: _____
- 5) Nombre del coordinador del curso: _____
- 6) Número de participantes inscritos: _____

II Observaciones de Cada Sesión

A) Ubicación.

- 1) Fecha: _____
- 2) Nombre del expositor: _____
- 3) Número de participantes: _____

B) Observación con respecto a los educandos.

1) Puntualidad:

() Total () Media () Nula

- 2) Causas del ausentismo: _____

- 3) *Actitud inicial de ellos hacia el curso:*
- Positiva Negativa Indiferente
- 4) *Atención durante la sesión:*
- Interesados Distraídos
- 5) *¿Participan?*
- (75 a 100%) (25 a 75%)
- 6) a) *Tipo de participación:*
- Preguntas Técnicas
- b) *Calidad de participación:*
- Profundidad Superficialidad
- 7) *El respeto a las intervenciones de los participantes es:*
- Total Parcial Nulo
- 8) *El respeto al expositor es:*
- Total Parcial Nulo
- 9) *El orden en el grupo es:*
- Rígido Control Positivo Permisivo

C) Observación respecto al tema y al contenido.

1) Título del tema: _____

2) Actitud ante el tema

Acogedora

Remuente

Agresiva

Otras _____

3) El tema es tratado:

Adecuadamente Profundamente Superficialmente

4) Causas de la superficialidad:

Escasez de tiempo Falta de interés

Falta de preparación Otro _____

5) ¿Se adecúa el tema al nivel de los participantes?

Totalmente Parcialmente Nada

D) Observaciones con respecto al educador.

1) Puntualidad:

A tiempo

Tarde

2) Planeación didáctica:

Adecuada

Inadecuada

Deficiente

3) *Iniciación a la sesión:*

Adecuada Inadecuada

¿Por qué? _____

4) *¿Se dieron a conocer los objetivos de la sesión?*

Sí No

5) *Motivación:*

Parcial Constante
 Adecuada Inadecuada

6) *Dominio del tema:*

Total Parcial Nulo

7) *¿Fue secuencial la exposición del tema?*

Sí No

8) *¿Hay actividades?*

Sí No

9) *Tipos de actividades:*

Individuales Grupales

10) Expresión oral:

- Fluida, correcta Correcta, con alguna dificultad
 Deficiente, con frecuentes errores

11) Expresión escrita y ortografía:

- Buena Mala Regular

12) Actitud frente al grupo:

- Entusiasta Desanimada
 Resuelta Tímida
 Hostil Vacilante

13) a) Recursos didácticos:

Ejemplos:

- Buenos Regulares Malos

Ejercicios

- Buenos Regulares Malos

b) Material didáctico:

Calidad

- Buena Regular Mala

Cantidad

- Suficiente Insuficiente

Empleo

- Adecuado Inadecuado
 Oportuno Inoportuno

c) Tipo de material didáctico

- Diapositivas Películas
 Notas técnicas
 Casos Otros _____

14) Conducción del grupo:

Dominio:

- Completo Parcial Ninguno

Tiempo:

- Excesivo Adecuado Insuficiente

15) Organización del grupo:

- Individual Equipos Colectiva

16) Técnicas empleadas para evaluar:

- Oral Escrita Otras

E) Observaciones respecto a la evaluación:

1) ¿Hay verificación del aprendizaje?

- Sí No

2) ¿Como se realiza la verificación?

- Preguntas Ejercicios

3) ¿En qué momentos se realiza la verificación?

- a) Al finalizar la sesión.
- b) Durante la sesión.
- c) Al inicio de una nueva sesión.

4) ¿Hay evaluación?

- Sí No

5) Tipo de evaluación:

- Formal Informal
- Por ensayo Por preguntas
- Objetiva Ejercicios

6) ¿Se evaluó conforme a los objetivos de la sesión?

- Sí No

7) ¿Se cumplieron los objetivos de la sesión?

- Sí No

ANEXO 5

CONCENTRACION DE RESPUESTAS

I. Marca con una cruz la opción que conteste mejor la pregunta.

1) ¿Conoces cuáles son los objetivos de tu área?

a) Sí. 6

b) No. 10

2) ¿Sabes qué papel desempeñan tus actividades en el cumplimiento de los objetivos de tu grupo?

a) Sí. 16

b) No.

3) ¿Las actividades que realizas tienen relación con el objetivo?

a) Sí. 16

b) No.

II. Clasifica en orden de importancia los factores que impulsan a tu grupo a trabajar.

1) Condiciones de trabajo.

6

2) Tener aclaradas las responsabilidades.

6

3) Seguridad en el trabajo.

4

III. Marca con una cruz la opción que mejor representa a tu grupo.

1) La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización.

10

Las personas pueden dirigirse a si mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

6

- 2) Yo tomo la mayor parte de las decisiones. Desconfío en la habilidad de otros para hacer el trabajo.

11

Al tomar las decisiones considero las opiniones de -- los demás, me preocupo porque mis subordinados aprendan y se desarrollen.

5

IV. Encierra en un círculo el número de la escala que represente mejor la situación de tu grupo.

- 1) La conducta está dirigida a lograr metas personales.

La conducta esta dirigida a lograr metas comunes.

		4	9	3
.
1	2	3	4	5

V. A continuación encontrarás dos preguntas en las que hay que marcar la alternativa que mejor las conteste.

La forma en que se toman las decisiones en mi grupo es:

- a) El jefe toma la decisión por su cuenta en base a la información que tiene. 9
- b) El jefe comparte el problema con los subordinados, pero conserva el derecho de decidir. 5
- c) El jefe delega el problema en un subordinado (o al grupo) y le da la responsabilidad de solucionar el problema. 2

VI. La forma en que está establecida la comunicación en mi grupo es la siguiente:

- a) En una persona está centrada la información. No la comunica a los demás.
- b) La comunicación es en un sentido, simplemente se recibe la información sin oportunidad de retroalimentación. 2
- c) La comunicación se establece en dos sentidos, hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía, pero no en forma lateral. 4
- d) La información es compartida entre todos los miembros del grupo, estableciendo canales formales e informales para hacerlo. 10

CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO *

I. Los resultados en cuanto al conocimiento de objetivos comunes e individuales demuestran que si se labora bajo el conocimiento de un objetivo común, tratando de integrarse a éste los objetivos individuales. Sin embargo existe poco conocimiento de los objetivos de la compañía.

II. La motivación en el grupo se da principalmente por:

1) Condiciones de trabajo.

2) Tener aclaradas las responsabilidades.

3) Seguridad en el trabajo.

El factor que no interviene ni afecta en la motivación dentro del grupo es la oportunidad de promociones y los premios por hacer un buen trabajo.

III. Liderazgo.- Tiende a ser autoritario, ya que el nivel de participación es bajo.

IV. Colaboración.- Aquí se puede afirmar que en el grupo si existe colaboración necesaria para la realización del trabajo.

V. El jefe toma la mayor parte de las decisiones.

VI. Opinan que establece una comunicación, tanto formal, como informal.

* Nota:

No se pretende objetividad de preguntas subjetivas.

METAS Y OBJETIVOS *Personalidad y Expectativas del Individuo

La personalidad se define como las normas coherentes de comportamiento - en un individuo tal como es percibido por los demás. Estas normas surgen a medida que un individuo empieza a responder de la misma manera en condiciones semejantes; él desarrolla hábitos de acción que se vuelven hasta cierto punto predecibles para los que trabajan con él.

Las expectativas son las ideas que tiene una persona sobre el comportamiento que cree adecuado para su puesto o posición, o la manera en que - percibe los papeles desempeñados por los demás. En otras palabras, las expectativas de un individuo le indican lo que debe hacer en diversas -- circunstancias en su empleo particular y cómo piensa que los demás - sus superiores y subordinados - deben conducirse en relación con la posición de él. Decir que una persona comparte sus expectativas con otra persona significa que cada uno de los individuos en cuestión percibe correctamente y acepta su papel y el del otro. Si las expectativas han de ser - compatibles, es importante compartir metas y objetivos comunes. Aunque - personas puedan tener personalidades diferentes debido a que sus - - puestos requieren estilos de comportamiento diferentes, es imperativo pa ra la eficacia de una organización que perciban y acepten las metas y ob jetivos de la institución como los suyos propios.

Personalidad y Expectativas de una Organización

La personalidad y las expectativas de una organización son determinadas por la historia y la tradición de la organización, así como por las metas y objetivos organizacionales que reflejan el estilo y las expectati

* Ficha elaborada en base a los apuntes del Instituto de Desarrollo - Personal y Comunitario, A.C.

vas del personal que colabora en ella.

Una organización al igual que un individuo, se caracteriza por ciertos modos de comportamiento que son percibidos como su personalidad. Las expectativas de la organización se expresan casi siempre en forma de políticas, procedimientos y controles de funcionamiento, así como en los usos y costumbres informales desarrollados en el tiempo.

La esperanza de crear un clima en que el personal se sienta identificado con sus metas y considere que las propias son satisfechas como resultado directo de trabajar por las de la organización.

Nos damos cuenta de que no es tarea fácil integrar las metas y objetivos de todos los individuos con las metas de la organización. Pero no es una tarea imposible. Un enfoque a este problema es el que da la administración por objetivos, el cual consiste básicamente en un proceso por medio del cual el administrador superior y el administrador subordinado de una empresa, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las zonas principales de responsabilidad de un individuo en función de los resultados que se esperan de él y emplean estas mediciones como guía para realizar la unidad y fijar la contribución de cada uno de sus miembros.

El funcionamiento fluido de este sistema es un acuerdo entre un administrador y su subordinado acerca de las metas, para él o para su grupo, durante un período establecido de tiempo. Lo importante es que las metas y objetivos se establezcan conjuntamente y se esté de acuerdo en ellas de antemano. Se ha descubierto que los objetivos que son formulados con cada una de las personas que participen, parecen obtener mayor aceptación que los que son impuestos. La consulta y la participación en este campo crean por lo general un riesgo personal en el logro del objetivo formulado.

ALGUNOS PRINCIPIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO*

- 1) El grado en que los miembros del grupo se comprometen es inversamente proporcional al monopolio de autoridad ejercido por el jefe.
- 2) La cantidad de acciones tendientes al objetivo es directamente proporcional a la conciencia que los miembros tienen de que las metas son comunes.
- 3) El grado de eficiencia de un grupo no se mide por la cantidad de decisiones tomadas, sino por la precisión de la planificación, la capacidad de compromiso y la fidelidad en el seguimiento.
- 4) La eficiencia de una reunión de grupo es inversamente proporcional a la cantidad de gente que está y no es, también a la cantidad de gente que es y no está.
- 5) La gente no suele comprometerse más que con las decisiones que ayu da a tomar; la eficacia de una decisión es inversamente proporcional al grado de imposición.
- 6) La eficiencia del grupo depende de la capacidad que tienen sus -- miembros de autocontrolarse y guiarse hacia el objetivo sin depender de la presión de un elemento externo como es la autoridad o el instructor.
- 7) La eficiencia del trabajo de grupo es inversamente proporcional -- a la acción competitiva (quién gana a quién) y directamente proporcional a la acción cooperativa que puede aportar cada uno para las metas comunes.

* Ficha elaborada en base a los apuntes del Instituto de Desarrollo -- Personal y Comunitario.

- 8) *La madurez y productividad de un grupo es directamente proporcional a un buen manejo del tiempo en que se reducen gradualmente las emergencias y retrasos en las fechas de cumplimiento.*
- 9) *La productividad del grupo genera satisfacción adulta de sus miembros. La gente termina cansándose de los grupos y jefes "consentidores" que "lo hacen pasar muy bien", pero en los que no hay resultado ni desarrollo.*
- 10) *La acción es el punto medular de la vida de un grupo. Se pierde -- en la esterilidad en la medida en que se dedica al papleo, la -- reunión y la planeación obsesivas.*
- 11) *El proceso válido de un grupo es la acción, la revisión, la formación; hay grupos y personas siempre dispuestas a la formación o a la revisión, pero nunca hacen nada.*

ANEXO NO.8
COMUNICACION*

Cada una de las experiencias que se viven, exigen e implican comunicación.

Simultáneamente se interviene de forma activa en organizaciones humanas como, familia, comunidad, etc., es decir, se participa de lo que ocurre en el ámbito público, interactuando.

Precisamente la comunicación es la base de esta interacción, de estas relaciones de hombre a hombre y por ello es que nos comunicamos para -- afectar intencionalmente a la persona a la cual nos dirigimos.

Es por esto que se define a la comunicación como toda transmisión de información que se lleva a cabo, mediante la emisión, conducción y recepción de un mensaje que tiene como finalidad influir y afectar intencionalmente a la persona a la cual va dirigido.

En cualquier situación humana en que interviene la comunicación, se presenta la emisión de un mensaje por parte de alguien, y a su vez la recepción de ese mensaje por parte de otro.

Emisor - Mensaje - Receptor

Pero en dicho proceso también se encuentra un elemento importante, el Canal, que es el medio que se utiliza para enviar el mensaje.

Emisor..... - Mensaje - Receptor
 / \
 canal

* Ficha elaborada por personal de la compañía. Para un curso interno de la misma.

BARRERAS DE LA COMUNICACION

Las Barreras de la Comunicación se definen como todos aquellos factores que deforman el mensaje, obstaculizando el proceso.

Estas barreras pueden ser:

- a) Semánticas
- b) Psicológicas
- c) Fisiológicas
- d) Físicas

Dichas barreras se pueden presentar en cualquiera de los elementos que integran el proceso de comunicación.

- a) Barreras Semánticas: Se refiere al significado de las palabras orales o escritas.

Quando no se precisa su sentido, se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende, no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

Ejemplo: Cuando un profesionalista sostiene una conversación con un albañil, si el primero habla en términos técnicos, no habrá buena comunicación.

- b) Barreras Psicológicas: Estas hacen alusión más bien al estado de ánimo, tanto del transmisor, como del receptor, en el momento de comunicarse.

Ejemplo: - Timidez.

- No tomar en cuenta el punto de vista de los demás.

- Preocupaciones o emociones ajenas a la información que se desea enviar.
- Sobrevaloración de sí mismo.

- c) **Barreras Fisiológicas:** Son las que impiden recibir o emitir con claridad una información o mensaje, debido a los defectos orgánicos del emisor o del receptor.

Estos defectos se localizan en los sentidos.

Ejemplo: Un ciego, un tartamudo, un sordo, un mudo.

- d) **Barreras Físicas:** Son aquellos elementos de la naturaleza (materia o fenómeno físico) que impide la comunicación.

Básicamente se presentan cuando existen fallas, deficiencias o selección inadecuada de medios para transmitir el mensaje.

Ejemplo: Dos personas que se comunican por radio durante una tormenta eléctrica, entre multitud de ruidos e interferencias.

NIVELES DE LA COMUNICACION

1. COMUNICACION ESTEREOTIPADA.

Es el primer nivel, y se da en conversaciones convencionales. Manifiesta un mínimo de nosotros mismos y se forma a base de frases hechas.

2. COMUNICACION ABIERTA.

Es una comunicación más personalizada, en ella se tratan conceptos,-

ideas, juicios, intereses; pero nada que implique compromiso.

3. COMUNICACION INTIMA.

Se da cuando las personas se identifican. La comunicación ya no es decir cosas, sino decirse, revelarse y darse.

El hombre desea influir en el medio que lo rodea, en su propio desarrollo y en la conducta con los demás. Es por esto que se debe lograr una auténtica comunicación con los demás, porque al comunicarse, cada persona se siente libre para realizar sus aspiraciones con una mayor apertura hacia los demás y una mayor capacidad de asimilación de lo que se percibe.

ANEXO N.º 9

LA NECESIDAD DE APRENDER A ESCUCHAR*

Saber escuchar es un arte que con frecuencia se ignora, pero que se puede aprender.

El éxito o fracaso de las relaciones humanas, dependen en gran parte de saber escuchar; por esto, hay que procurar hacernos escuchar y saber hacerlo..

En principio se intentará plantear con toda claridad el asunto del que se quiera tratar, admitiendo que lo dicho está sujeto a revisión.

Se mostrarán con objetividad los argumentos, tanto del emisor, como del receptor, aceptando la opinión del agente, escuchándolo con toda atención. Así se logra la apertura al diálogo.

REGLAS PARA ESCUCHAR

- Mantener contacto de cara a cara y ojo a ojo.
- Sentarse atentamente.
- Hacer preguntas.
- Mostrarse alerta.
- Ser paciente.
- Demostrar que se está disfrutando al escuchar, lo cual puede ser a través de:
 - Levantar las cejas.
 - Inclinar la cabeza.
 - Sonreír y reír en momentos apropiados.
- Relacionar los temas que se tratan.
- Tener disposición para comprender mediante preguntas ¿como?, ¿donde?,

* Ficha elaborada por el despacho de Técnicas Educativas para Adiestramiento y Capacitación Humana (TEACH)

¿cuando?, ¿quien?

- *Obtener más información.*
- *Dar retroinformación, "oye, ¿es esto lo que tú me quieres decir?", y repetir lo mismo con las propias palabras para aclararlo.*

Saber escuchar requiere mucha habilidad y mucho tacto. Sin alguien que escuche no puede haber conversación, ni comunicación.

Es por esto que es conveniente practicar la habilidad de saber escuchar, para lograr una comunicación auténtica con las personas que nos rodean, mejorando así las relaciones con los demás.

RETROALIMENTACION*

Este término fue introducido hace años en el argot de los laboratorios de aprendizaje para denominar un proceso con el cual se intenta ayudar a una persona a considerar la posibilidad de cambiar su conducta.

La palabra se originó en las actividades relacionadas con sistemas electrónicos autodirigidos, como las computadoras o cohetes. En el caso del cohete, éste se dirige a un objetivo específico y, si se desvía, un mecanismo electrónico funciona automáticamente dándose a sí mismo un mensaje que lo hace regresar al rumbo deseado.

El mensaje corrector podría llegarle también de una estación de control, pero es el "cerebro" electrónico dentro del cohete el que hace la corrección necesaria o su trayectoria. El mensaje que él dice que se ha desviado es lo que llamamos "retroalimentación" y logrará que el cohete corrija su curso y se encamine nuevamente al objetivo que debe alcanzar.

Los seres humanos también tratamos de alcanzar objetivos conscientes o inconscientes. Y un gran número de ellos está relacionado con otros seres humanos, por ejemplo: la necesidad o deseo de reconocimiento, éxito en nuestro trabajo, cariño o aceptación, crecimiento o mejoramiento personal, cambio político o socioeconómico en nuestro país, mejoramiento de ciertas condiciones en algunas comunidades pequeñas, etc.

Pero ocurre a veces que los humanos actuamos en formas que en realidad nos impiden alcanzar los objetivos que deseamos.

Por lo menos, nos hacen más difícil el camino. Si nos llega "retroali-

* Esta nota fue elaborada para un curso interno de la Compañía de Seguros con la que se trabaja en esta tesis.

mentación" que nos señala la conducta que nos impide alcanzar lo que deseamos, quizás podemos modificar nuestro proceder en dirección más productiva. Nos debe haber ocurrido esto muchas veces a través de nuestra vida.

Sin embargo, algo pasa en nuestra vida diaria que hace que gran parte de la "retroalimentación" que se da, no produzca los efectos deseados en los que la reciben. Frecuentemente se da o se percibe en forma insuficiente o despreciativa; o no se entiende; o se da en un momento inoportuno; o se da a quien no la desea en absoluto. O se da más bien con el fin de herir que con el fin de ayudar.

Puesto que uno de los objetivos principales de un laboratorio de aprendizaje es ayudar a los participantes a darse cuenta cómo su conducta afecta a los demás y viceversa, es claro que la "retroalimentación" desempeña un papel central. Pero es necesario que dicha "retroalimentación" se dé en forma tal, que la persona a quien va dirigida la escuche, la entienda y la considere una muestra sincera de un deseo de ayudar por parte del que la da. La "retroalimentación" que logre tener ese efecto en el receptor, puede ser un instrumento muy útil en el mejoramiento de sus capacidades para relacionarse constructivamente con otras personas.

La "retroalimentación" útil:

1) Tiende a ser descriptiva en vez de evaluativa.

No usar palabras evaluativas ayuda a que el que la reciba no sienta la necesidad de defenderse. Sería más útil decirle que estuvo "pasivo", en vez de "paralizado", "atemorizado", "mudo", etc. El ejemplo podría invertirse si uno ha hablado demasiado. Sería útil que le di

jeran a uno cuánto habló en comparación con los demás en términos - de minutos u ocasiones en que tomó la palabra, en lugar de decirle - a uno que "monopolizó", que estuvo "dominante", que habló "hasta -- por los codos", etc. Inclusive la palabra "demasiado" es más eva- liativa que descriptiva.

- 2) Tiende a ser específica en vez de general.

Decírle a uno que quiso "imponer su voluntad" durante la reunión no le sería tan útil como si se le especificara: "varias veces trataste de que se aprobara tu idea rápidamente, sin prestarle mucha atención a Pedro, Ana y José, quienes discutían en contra". Sería más útil para un grupo que le dijeran: "noté que cada vez que surge una discusión entre Pedro y Ana, algunos se ponen a bromear, otros tratan de cambiar el tema y otros se ponen a leer o a escribir", en vez de que le dijeran: "noté que este grupo le tiene miedo a los conflictos entre algunos miembros".

- 3) Tiende a ser dada en el momento más propicio.

Casi siempre el mejor momento es inmediatamente después de que ocurre el hecho o que culminan los hechos que hacen necesaria la "retroalimentación". En circunstancias especiales quizás es más conveniente posponerla, como cuando el que habla de recibirla indudablemente no la desea, cuando la situación es muy confusa, cuando el que la darla siente una ira casi incontrolable hacia el que la recibe, etc.

- 4) Tiende a ser solicitada en vez de impuesta.

La forma más clara de esto es cuando alguien pregunta o pide que --

comenten sobre su conducta en general o algún aspecto específico. - La forma en que esa persona reaccione luego, podría demostrar si -- en realidad quería la "retroalimentación" o si el que se la dio tenía las características de la "retroalimentación" útil. Si uno observa cuidadosamente, puede darse cuenta de cuando alguien desea "retroalimentación" aunque no la pida con palabras y cuando alguien, aún - solicitándola verbalmente, en realidad no la desea.

- 5) Tiende a ser expresada con claridad.

El dador podría solicitar al receptor que le repita la "retroalimentación" que él le ha dado para asegurarse de que ha sido comprendida. O puede ilustrarse la "retroalimentación" con ejemplos o pedirle a otros miembros del grupo que le ayuden a transmitirla claramente. - Algo que resta claridad a la "retroalimentación" en algunas ocasiones es el uso de palabras muy técnicas o poco comunes.

- 6) Debe ser verificada con otros miembros del grupo.

Un laboratorio de aprendizaje ofrece oportunidades de preguntar a - otros si comparten las opiniones o percepciones que alguien ha expresado al darle "retroalimentación" a un compañero. A veces se descubre que la "retroalimentación" responde a una percepción distorsionada del dador. Otras veces la "retroalimentación" aumenta en importancia para el receptor, cuando se hace claro que otras personas lo confirman.

- 7) Está dirigida hacia aspectos que el receptor podría cambiar si quisiera. Cuando la "retroalimentación" se dirige o se refiere a algo - que es muy difícil o imposible de cambiar, lo que se logra es aumentar la frustración del receptor, sin resultados constructivos. Aquí -

ciertamente nos referimos a las frases de "escape" que se escuchan a veces: "yo siempre he sido así y no puedo cambiar"; "así es la naturaleza humana" y algunas otras. Nos referimos a hechos como el ser blanco o negro o indio; el ser grueso o muy delgado, tener demasiada o muy poca inteligencia, el ser muy feo o muy bello, etc.

- 8) Toma en cuenta las necesidades, motivaciones, sentimientos, etc. del receptor y no sólo las del dador. Lo central en esto es que exista un deseo sincero de ayudar en el dador y que sus impulsos naturales de dominar, atacar, vengarse, pasen a un plano subordinado. Resumiendo, la "retroalimentación" es un medio de ayudar.

Es un instrumento que ayuda al individuo a darse cuenta de cómo su conducta afecta a otros y del grado de armonía o discrepancia que puede haber entre los resultados de sus actos y lo que él conscientemente desea lograr.

ANEXO NO. 11

OBJETIVO: GANA TODO LO QUE PUEDAS *Instrucciones:

En 10 vueltas o turnos, tú y tus compañeros escogerán sea una "X" o una "Y" La ganancia en cada vuelta depende de lo que haya escogido el grupo con esta clasificación:

4 Xs :	Pierden \$ 1.00 cada uno
3 Xs :	Ganan un \$ 1.00 cada uno
1 Y :	Pierde tres pesos
2 Xs :	Ganan dos pesos cada uno
2 Ys :	Pierden dos pesos cada uno
1 X :	Gana tres pesos
3 Ys :	Pierde un peso cada uno
4 Ys :	Gana un peso cada uno

Estrategia:

En cada vuelta discute con tu equipo para hacer tu elección de X o Y. -
Antes de las vueltas 5, 8 y 10 todos los equipos, o un representante de cada uno, discuten entre sí.

* Este ejercicio fue tomado de los apuntes del Instituto de Desarrollo Personal y Comunitario.

Vuelta	Tiempo	Estrategia Discute con:	Elección	Ganó	Perdió	Balance
1	2 min.	Equipo				
2	1 min.	Equipo				
3	1 min.	Equipo				
4	1 min.	Equipo				
5	3 min.	Grupo		x3	x3	
6	1 min.	Equipo				
7	1 min.	Equipo				
8	3 min.	Grupo		x5	x5	
9	1 min.	Equipo				
10	3 min.	Grupo		x10	x10	

Lo que se ganó o perdió en la vuelta no. 5 se multiplica por 3

no. 8

por 5

no.10

por 10

ANEXO NO. 12

COMPETENCIA DESTRUCTIVA *
ENTRE GRUPOS

QUE SUCEDE DENTRO DE CADA GRUPO COMPETITIVO

- 1) Cada grupo se une entre sí con más intensidad si consigue que surja una mayor lealtad entre sus miembros. Los miembros "cierran filas" y ocultan algunas de sus diferencias internas.
- 2) El clima del grupo cambia de un nivel informal a otro orientado hacia la tarea y el trabajo. El interés hacia las necesidades personales disminuye, mientras que aumenta el interés hacia la realización de la tarea.
- 3) El grupo se muestra más propicio a tolerar un estilo autocrático de liderazgo.
- 4) Cada grupo se torna más estructurado y se organiza mejor.
- 5) Cada grupo exige más lealtad y conformidad de sus miembros, a fin de presentar un "frente unido".

QUE SUCEDE ENTRE LOS GRUPOS COMPETITIVOS:

- 1) Cada grupo comienza a ver los grupos restantes como un enemigo.
- 2) Cada grupo comienza a distorsionar su percepción, es decir, tiende

* Esta N.T. Es parte del material de Integración de grupos de trabajo - del Instituto de Desarrollo Personal y Comunitario A.C.

a percibir sólo las mejores partes de sí mismo y niega sus debilidades. Por otra parte, tiende a percibir sólo las partes negativas -- del grupo rival, negando sus puntos sólidos. Es probable que cada uno de los grupos desarrolle un estereotipo negativo del otro ("no juegan limpio como hacemos nosotros").

- 3) Aumenta la hostilidad y disminuye la interacción y la comunicación con el otro grupo.
- 4) Si forzamos a los grupos a interactuar, pidiendo a los representantes que defiendan su comportamiento y sus decisiones y las de los otros grupos, es probable que cada grupo escuche con más interés a sus propios representantes y no, en cambio, a los del otro grupo, - excepto en lo que se refiere a sus debilidades. En otras palabras, - los miembros de un grupo tienden a escuchar sólo aquello que apoya su propia postura y sus estereotipos.
- 5) Si los grupos se perciben recíprocamente como competidores es cada vez más difícil que resuelvan sus diferencias.

QUE SUCEDE AL EQUIPO GANADOR

- 1) El ganador mantiene y quizá incrementa su cohesión.
- 2) El ganador tiende a descargar su tensión, pierde su espíritu combativo, se hace complaciente. Es el estado de la "curva de la felicidad".
- 3) El equipo ganador tiende a desarrollar una mayor cooperación interna y se interesa más por las necesidades de los miembros y, en cambio, pierde interés por la realización del trabajo.

- 4) El ganador tiende a ser complaciente y a pensar que la ganancia ha confirmado el estereotipo positivo de sí mismo y el estereotipo negativo del "grupo enemigo". Existe una pequeña base para revalorar las percepciones y examinar las operaciones del grupo a fin de -- aprender cómo mejorarlo.

QUE OCURRE AL EQUIPO PERDEDOR

- 1) Existe una fuerte tendencia por parte del perdedor a eliminar o distorsionar la realidad de su pérdida buscando mecanismos psicológicos de escape. Por ejemplo, afirmará que "los jueces se hallaban -- equivocados", "los jueces no comprendieron nuestra solución", "no se nos explicaron claramente las reglas del juego", "si hubiéramos tenido suerte habríamos ganado", etc.
- 2) El grupo perdedor, si acepta la pérdida, tiende a dividirse y surgen conflictos que no habrían sido resueltos como un esfuerzo para -- encontrar una causa que explique la pérdida.
- 3) El perdedor puede estar dispuesto a trabajar más intensamente y esforzarse en encontrar a alguien o algo que acusar: el líder mismo, -- los jueces que decidieron contra ellos, las reglas del juego. Es el estado de las "vacas flacas".
- 4) El perdedor tiende a una baja cooperación interna, a interesarse -- menos por las necesidades de los miembros y, en cambio, a trabajar más para recuperar lo perdido.
- 5) Cuando la pérdida es aceptada en términos realistas el perdedor -- tiende a aprender mucho sobre un proceso como grupo. Es probable -- que se organice, que se integre y que se convierta en un equipo pro ductivo.

ALGUNAS FORMAS DE PROMOVER LA COOPERACION

- 1) El problema fundamental de la competencia destructiva consiste en - el conflicto entre los objetivos y la ruptura de la interacción y - de la comunicación entre los grupos. Este distanciamiento permite - y estimula la distorsión perceptiva y los estereotipos negativos. - La estrategia básica para reducir el conflicto consiste en califi- car los objetivos comunes de los grupos y en promover una comunica- ción abierta entre los mismos.
- 2) Dar un énfasis mayor a la efectividad del grupo como un todo, clari- ficar el papel de los diferentes equipos y dar más importancia a su contribución al esfuerzo total más que a su eficacia individual.
- 3) Estimular un alto nivel de interacción y una comunicación frecuente entre los grupos para que trabajen en problemas de coordinación y - se ayuden entre sí.
- 4) La rotación de miembros entre los diferentes grupos pueden estimu- lar un alto nivel de comprensión mutua y el entendimiento de los -- problemas de los demás.
- 5) Evitar una situación de ganancia y pérdidas en que los grupos tie- nen que competir entre sí para obtener una recompensa. Hay que, por el contrario, reforzar todo lo que impulse a unir los recursos para incrementar al máximo la efectividad de la organización.
- 6) Diseñar una estructura organizacional que promueva la colaboración- y que distribuya los beneficios en forma equitativa.

FASES DEL PROCESO DE GRUPO EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS*

Se puede notar que cualquier intento de resolver un problema por parte de un grupo consiste en una serie de etapas o pasos naturales.

Estudiando cuáles de estos pasos se toman, en qué orden ocurren y cuánto tiempo o atención se dedica a cada uno, se puede determinar la efectividad del grupo en sus esfuerzos por resolver el problema y quizá algunas de las condiciones bajo las que trabaja.

Partamos del hecho de que el proceso comienza con una necesidad sentida por un individuo, o varios, en el grupo: superar su situación no es estructurada. Algo no les satisface y se origina la motivación para comprender la búsqueda de un cambio en la situación. Existiendo la necesidad o motivación, el proceso pasa por las siguientes etapas:

Primer paso: Definir y delimitar el problema.

Es necesario que el grupo defina y aclare el problema de manera que haya seguridad de que todos están hablando de lo mismo. Si hay dificultades por diferencias en idiomas o cultura, deben establecerse procedimientos para remediarlas. Lo importante es que cada uno entienda bien el problema. Si éste es muy amplio, debe dividirse en subproblemas o aspectos, dándole un enfoque más agudo a la discusión. Si es muy abstracto, deben buscarse aspectos concretos que se puedan enfocar con mayor precisión.

Esta es una fase importantísima y debemos hacernos otras preguntas antes de decidir si seguimos discutiendo. Algunas de éstas pueden ser:

* "Material de lectura para el adiestramiento"

Centro regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.) Buenos Aires (1971) 23-31

- ¿Que síntomas hay que demuestran que existe un problema? ¿Cual es la magnitud del problema? ¿Es imperiosa su solución inmediata?
- ¿Cuales son las posibles causas del problema? ¿Es posible solucionar el problema tratando los síntomas, o debemos buscar las causas?
- ¿Que fuerzas están actualmente operando para resolver el problema? ¿Cuánto éxito han tenido? ¿Qué factores están manteniendo o agravando el problema? ¿Puede abarcarse el problema en su totalidad, o por partes? ¿Puede el problema resolverse por si solo?

Segundo paso: Sugerir soluciones

A menudo es conveniente no juzgar las soluciones inmediatamente, sino simplemente sugerir el mayor número posible de éstas sin detenerse a pensar en sus ventajas o desventajas ("brainstorming"). El examen de las soluciones ocurrirá en los pasos subsiguientes.

Tercer paso: Examinar las soluciones sugeridas.

El grupo determina que va a considerar aceptable o no; y cómo lo va a determinar. Además examina las posibles consecuencias de cada solución propuesta.

Cuarto paso: Seleccionar la solución o soluciones preferidas a la luz del análisis ocurrido en el tercer paso. (Decisión "final").

Quinto paso: Planificar la ejecución de la solución aceptada.

Sexto paso: Poner en práctica la solución aceptada.

Esta es la "prueba final", guiada por un plan de acción con metas claras, fechas límites, determinación de responsabilidad individuales y de grupo, etc.

Séptimo paso: Evaluar.

Determinar si se están logrando los resultados esperados. Si el éxito no es el que esperaba, se entrará en un nuevo proceso de resolver problemas, que podría incluir como objeto de análisis hasta el mismo proceso (método, forma de trabajar) que condujo a la decisión "final" anterior.

Algunos peligros relacionados con el proceso de evaluación son los siguientes:

- Que ésta no se planifique y comience a ejecutarse desde el principio. Esto no permitiría recoger información evaluativa durante todo el proceso de buscar solución al problema, sino que pospondría los esfuerzos evaluativos hasta la etapa de acción (sexto paso).
- Implícito en el peligro anterior está el de que se evalúe demasiado tarde. Esto podría ocasionar que no se descubran datos -- evaluativos importantes sobre el proceso que precedió a la ejecución de la solución o soluciones escogidas.
- Podría ocurrir que se intentara evaluar demasiado pronto, sin dar oportunidad al desarrollo normal de ciertos procesos.
- Podría ser una evaluación demasiado superficial o demasiado general. Un ejemplo de ello sería determinar si tal o cual efecto se logró, sin explorar el grado de éxito o fracaso ni explorar-

sistemáticamente las posibles causas de los resultados observados.

Se ha observado un número de factores que tienden a dificultar el proceso de resolver problemas en un grupo. Por ejemplo:

1.- Conductas egocéntricas.

Ocurren cuando uno o más integrantes del grupo están excesivamente sujetos a algunas de sus propias necesidades o metas, o percepciones particulares, u otros factores que guían su conducta mayormente hacia la satisfacción propia en perjuicio del trabajo de grupo. El hablar demasiado, no hablar nunca, tratar de soslayar u ocultar cualquier conflicto argumentar cualquier idea, bromear demasiado, son algunas de las conductas a que nos referimos.

2.- Conflictos de lealtad.

Se forman cuando las metas, decisiones, valores, normas de este grupo entran en conflicto con las de otros grupos a los cuales el individuo pertenece (familia, vecindario, club, iglesia, etc.) Estos conflictos pueden a veces causar indecisión o parálisis, o en otro extremo, acción impulsiva o precipitada.

3.- Impedimentos en grupo.

A) Rigidez en las normas, como la de no interrumpir a nadie mientras está hablando, aunque la persona se esté tomando demasiado tiempo, o la de mantener la unión del grupo por encima de todas las demás consideraciones, apagando a veces las ideas posiblemente valiosas de un miembro individualista.

- B) Procedimientos inapropiados, como ceñirse exclusivamente al manual de reglas parlamentarias cuando la discusión sería - más productiva si fuese informal o libre; o tratar de tomar decisiones siempre por consenso, aun cuando la escasez de - tiempo o naturaleza del problema lo haga impráctico.
- c) Tamaño del grupo, que puede ser demasiado grande para lograr ponerse de acuerdo dentro de un tiempo razonable, o tan pequeño que limite demasiado la variedad de ideas, o elimine algunos tipos de conducta que facilitarían el logro de las metas del grupo.

4.- Falta de recursos.

Falta de dinero, falta de información adecuada, falta de personas con ciertos conocimientos o destrezas, falta de ciertas -- instalaciones, son condiciones que a veces afectan negativamente el proceso de hallar una solución adecuada al problema.

5.- Falta de destrezas para trabajar en grupos.

Estas destrezas son: sensibilidad o capacidad para diagnosticar lo que ocurre en el grupo o en los individuos durante el - proceso; capacidad para poner en práctica o velar para que se ejecuten conductas que faciliten el trabajo y mantengan un clima interpersonal cómodo; capacidad para dar ayuda eficaz a -- aquellos que la necesiten a medida que el grupo trabaja; capacidad para darse cuenta de cómo la conducta de uno mismo está afectando a los demás en relación con el logro del objetivo -- del grupo, y modificarla si es necesario.

6.- Violaciones del proceso.

- A) Falta de claridad en la definición del problema (paso prime no). Si no se emplea suficiente tiempo y cuidado en esta -- etapa, se podrían malograr esfuerzos en las etapas subsi - guientes y hasta podrían escogerse "soluciones" ineficaces o perjudiciales.
- B) Prisa en escoger solución. Nuestra tendencia a querer solu - cionar los problemas rápidamente y con el menor gasto posi - ble, a veces nos impide considerar una mayor variedad de -- ideas. Tenemos el impulso de evaluar cada idea tan pronto - como surge. Esto tiende a restar impulso a la producción li - bre y espontánea de ideas, corriéndose el peligro de obs -- truir el surgimiento de algunas que podrían ser mejores.

MOTIVACION *

Según Herzberg existen dos tipos de factores que influyen en nuestro -- trabajo.

Por un lado los factores de higiene, que si se presentan en su forma -- correcta, tenderán a eliminar la insatisfacción o desagrado. Pero que -- su presencia no habrá de producir necesariamente satisfacción o motiva-- ción.

Por otro lado los factores denominados motivadores, que si se presentan en forma adecuada, causarán satisfacción o motivación.

Así la máxima motivación en el trabajo tendrá lugar cuando estén presen-- tes tanto los motivadores como los factores de higiene, en forma adecua-- da, en la situación laboral.

FACTORES DE HIGIENE

- 1) Contratos de trabajo y administración de la compañía.
- 2) Supervisión.
- 3) Relaciones con el supervisor.
- 4) Condiciones de trabajo.
- 5) Salario.
- 6) Relaciones con los compañeros.
- 7) Vida personal.
- 8) Relación con los subordinados.
- 9) Status.
- 10) Seguridad.

* Esta nota es una síntesis de la sección 3 del libro "Enriquecimiento-- del Trabajo" de Robert E. Tannehill. Gpo. Ed. Expansión.

Contratos de trabajo y administración de la compañía.- Los eventos incluidos en esta categoría son aspectos de la política laboral y procedimientos generales de la organización. Ello comprende reacciones frente a la forma en que la organización es generalmente administrada, problemas de comunicación, inhibiciones debidas a políticas severamente limitativas o problemas creados por la ausencia de una política laboral y procedimientos adecuados. La mayoría de las anécdotas en esta área tienen que ver con las políticas de personal y la "manera" general de hacer las cosas. Los procedimientos también están incluidos en esta categoría.

Supervisión.- Esta categoría incluye impresiones vertidas acerca de la competencia técnica del supervisor del individuo y el estilo general de organización demostrado por el jefe inmediato. Incluye además situaciones que demuestran la voluntad del supervisor de dejar hacer, de delegar y sus acciones cotidianas que indicarían su "ecuanimidad" en el trato con sus subordinados.

Relaciones con el supervisor.- Aquí se incluyen respuestas que versan sobre la relación interpersonal del individuo con su supervisor, tanto en el plano laboral como en el estrictamente social. Esta categoría no incluye el tipo de relación en que el supervisor actúa para reconocer o premiar el rendimiento superior de su subordinado. Esas respuestas se agrupan en una categoría rotulada "reconocimiento" y listada dentro de los motivadores.

Condiciones de trabajo.- Estas respuestas tienen que ver con las condiciones físicas del trabajo, incluyendo la disponibilidad y eficiencia de herramientas, espacio e instalaciones, condiciones de luminosidad, calefacción, ventilación y la estética general del lugar de trabajo.

Salario.- En esta categoría se incluyen anécdotas relativas a la compensación. Involucran situaciones en que los incrementos son o no otorgados, así como los métodos usados por la organización para manejar la administración de salarios.

Relación con los compañeros.- He aquí otra categoría de relaciones interpersonales pero referida a aquellos sucesos en que el participante narra su interacción con sus compañeros de trabajo. Nuevamente esos sucesos tenderían a ser de dos tipos diferentes, los que son interpersonales pero se relacionan con el trabajo y aquellos que son interpersonales pero estrictamente sociales, aunque puedan tener lugar en una situación laboral.

Vida personal.- Aunque no se incluyeron los hechos relativos a la vida personal carentes de relevancia para el trabajo, se mencionan algunas anécdotas en que el participante hace referencia a su vida personal. En esta categoría figuran algunos problemas de familia que tienen que ver con el trabajo, tales como la necesidad de reubicar a la familia en virtud de un traslado o promoción.

Relaciones con los subordinados.- Otra categoría de las relaciones personales pero sólo relevante en el caso de aquellos participantes que supervisan trabajo de otros. Se incluyen en ella las anécdotas de situaciones en que el participante experimentó insatisfacción en su conducta interpersonal con subordinados.

Status.- Los hechos aquí referidos tienen que ver con símbolos de status tales como alfombrado de una oficina, acceso a un vehículo de la compañía, acuerdos privilegiados en cuanto a comidas, o "items" similares. Los cambios en la condición del individuo y su promoción a niveles más elevados de responsabilidad se incluyen en la categoría rotulada -- avances, dentro de la lista de motivadores.

Seguridad.- En esta categoría va todo lo relacionado con vejez, la estabilidad o inestabilidad de la organización según la percibe el participante, así como los incidentes que parecían amenazar la seguridad del trabajo.

Estos factores son ambientales ya que se relacionan con la situación -- que rodea al trabajo real que un empleado debe cumplir. Son factores -- que tienen nada o poco que ver con el contenido de lo que la persona -- deba hacer.

El beneficio que se puede contabilizar es el que se eviten las posibles pérdidas que provoca la insatisfacción.

FACTORES MOTIVADORES

- 1) Logros.
- 2) Reconocimiento.
- 3) El trabajo en sí.
- 4) Responsabilidad.
- 5) Avance.
- 6) Crecimiento.

Logros.- Esta categoría de respuestas incluye anécdotas en que los individuos narran hechos que los muestran completando un trabajo, resolviendo un problema o experimentando de alguna manera la sensación de logro. Hay hechos caracterizados por la peculiaridad de que el individuo puede ver por sí mismo que ha logrado algo justificable y definitivo.

Reconocimiento.- Aquí se agrupan sucesos en que el individuo obtuvo el reconocimiento de su rendimiento por parte de otra persona. La otra persona podría ser casi cualquier miembro del personal, pero quedando siempre en claro que tomaba nota del rendimiento real del participante en su trabajo.

El trabajo en sí.- El contenido específico del trabajo es el ingrediente esencial de esta categoría; la determinación de si el trabajo es rutinario, si presenta algún interés intrínseco para el individuo que lo cumple, si es tedioso, y si exige un desafío o un esfuerzo creativo al empleado.

Responsabilidad.- Esta categoría incluye eventos que hacen al control del empleado sobre el contenido de su trabajo, determinando si es responsable por el trabajo de otros, si tiene autoridad para manejar aspectos contenidos en el radio de acción de su puesto. Incluye casos en que los individuos afirman su satisfacción por contar con cierto grado de autonomía o un sentimiento de propiedad dentro de su trabajo.

Avances.- Aquí se incluyen los casos de participantes que experimentaron un cambio real en su posición dentro de la organización, traduciendo, en una promoción.

Crecimiento.- Esta categoría comprende los casos de participantes que entienden tener en sus trabajos la oportunidad de aprender más y desarrollar más sus capacidades y conocimientos. También incluye casos de individuos que entienden que junto con la oportunidad de aprender más surge una potencial posibilidad de avance.

Estos factores están estrechamente vinculados con la tarea en sí, salvo el factor de reconocimiento por parte de otros, aunque la actividad que provoca el reconocimiento proviene del trabajo en sí.

La ausencia de motivadores no provocará necesariamente insatisfacción en el trabajo, pero para elevar los niveles de motivación y por lo tanto de productividad deben estar presentes.

Si no se nos permite movernos hacia los más altos niveles de responsa--

*bilidad y complejidad y no se nos dan oportunidades de crecer más en --
nuestros empleos, podemos terminar sintiéndonos insatisfechos con nues-
tra situación laboral.*

*Por lo tanto, la motivación, los niveles altos de entusiasmo, dedicación
y productividad están ligados en forma muy estrecha al contenido del tra-
bajo, esto implica que para aumentar la motivación hay que examinar el -
contenido del trabajo y reestructurarlo si fuera necesario.*

ANEXO NO. 15

LIDERAZGO*

PAPEL DEL LIDER.

El líder es la persona que sabe guiar, dirigir, coordinar, inspirar, va lorizar, entusiasmar a su personal y dar confianza a todos.

- Crea un clima de calor y simpatía.
- Capta las intenciones de las personas y los significados de los acontecimientos.
- Proporciona aceptación cordial.
- Se interesa en los demás.
- Enlaza las contribuciones de los diversos trabajadores y ejecutivos, a través de los canales de su propio pensamiento.

Se han realizado varios experimentos cuyos resultados han sido los siguientes:

- El grupo parece poseer el sentido de su propia dirección e intuir lo que mejor le conviene.
- La tendencia natural del individuo que ve respetada su personalidad, que puede moverse con independencia y autonomía, es comportarse en forma madura. Al contrario, el individuo que es llevado de la mano, tiende a reproducir pautas infantiles de dependencia y de irresponsabilidad.
- Un mínimo de organización que respeta el método y el carácter de cada uno, libera las capacidades individuales mucho mejor que una superorganización que pretende reglamentar hasta los detalles.
- El liderazgo centrado en el grupo, es más enriquecedor que cualquier forma de dictadura, tanto paternalista, como militarista. Por

*Nota: Extraída del libro: Psicología de las Relaciones Humanas
M. Rodríguez; de la Fuente

que intensifica la participación creativa y abre horizontes

- Se puede decir que un líder eficaz:

. Está libre de complejos de infalibilidad, estimula el pensamiento creador, contagia entusiasmo por las metas comunitarias, busca sinceramente la opinión de todos para remodelar la suya propia, siente que crece, se perfecciona y crece junto con el grupo, confía en el grupo, facilita las relaciones interpersonales, apoya las iniciativas, suscita confianza y alegría en el trabajo.

TAREAS ESPECIFICAS DEL LIDER

1. La eficiencia de la organización.
2. La satisfacción de las necesidades individuales de los miembros.

En concreto:

El líder necesita conocer bien su campo de acción. Y su campo lo forman antes las personas que las cosas.

El líder se mueve siempre en la realidad, su pensamiento lleva siempre a la acción.

Se preocupa mucho por las relaciones humanas dentro y fuera de grupo.

Dosifica las responsabilidades, promueve y coordina.

En cierta manera, el líder es educador; dirigir es, entre otras cosas, ilustrar, enseñar y promover.

El líder distingue e integra tres aspectos necesarios y complementarios: la información, la deliberación y las decisiones.

CUALIDADES DEL LIDER

- *Actitud positiva hacia la vida y hacia la gente.*
- *Capacidad de conocer, por cierta intuición, a las personas y aceptarlas como son:*
 - . *Espritu de servicio.*
 - . *Claridad de metas.*
 - . *Valor ante los fracasos.*
 - . *Iniciativa.*
 - . *Comprensión humana.*

ELABORACION DE PROGRAMAS

El programa es el medio didáctico que sistematiza y estructura la planeación del proceso de capacitación en un curso determinado.

Los fines del programa pueden ser diversos, a continuación se señalan algunos:

- Eficacia en el proceso de enseñanza - aprendizaje
- Facilita la enseñanza
- Proporcionar una visión global
- Ser una guía
- Facilitar el logro de objetivos
- Aclarar dudas
- Controlar el proceso enseñanza - aprendizaje
- Ordenar optimamente
- Ahorrar tiempo

Un programa debe fundamentarse en las necesidades detectadas y en un marco teórico. Consta de dos partes fundamentales:

- Planeación de la realización y planeación de la evaluación.

Planeación de la realización:

"La planeación se facilita cuando se responden preguntas como las siguientes:"

- 1) ¿Quién? Es decir, las personas que toman parte en el programa, ya sea como participantes o coordinadores. A quien va dirigido el programa y quien lo implementará.

- 2) ¿Para qué? Qué se pretende, es decir, cuáles son los objetivos.
- 3) ¿Qué? Es el contenido del programa.
- 4) ¿Cómo? Son los procedimientos técnicos o actividades que se utilizarán en la implementación del programa.
- 5) ¿Con qué? Son los recursos materiales con los que se cuenta.
- 6) ¿Cuándo? Es el tiempo que se dispone para la realización del programa.

Si se considera estas preguntas resulta el siguiente esquema para la planeación de la realización:

Quién Coordinador _____
 Instructor _____
 Participantes _____

Para qué Objetivos: _____

Qué Contenido o temas _____

Cómo Método _____
 Técnicas _____

Con qué Material _____

Cuando Duración _____

Planeación de la Evaluación

La Evaluación verifica y retroalimenta el proceso de enseñanza aprendizaje.

Al planear la evaluación deben considerarse las mismas preguntas que al planear la realización de tal manera que el responderlas se sepa a -- quién?, para qué?, qué?, con qué?, y cuando? se va a evaluar. La evaluación debe realizarse en diferentes momentos del programa con el objeto de controlar y corregir el mismo.

Se pueden evaluar distintos aspectos del programa, entre los más importantes se consideran: el proceso, el instructor, los participantes y la coordinación.

Para que el esquema resulte más completo cabe añadir lo siguiente:

Evaluación del proceso _____

Evaluación de los participantes _____

Evaluación del instructor _____

Evaluación de la coordinación _____