



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

"FILOSOFIA E INTEGRACION DE
GRUPOS DE TRABAJO"

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A:

TERESITA ELENA HERNANDEZ PEREZ

ABRIL 1995

FALLA DE ORIGEN



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.

A G R A D E C I M I E N T O S

A MI ESPOSO.

Gracias por tu entusiasmo y apoyo para que yo pudiera culminar esta meta, que me impulsa a seguir adelante.

A MI MADRE Y HERMANAS.

Les agradezco el haberme motivado y les comparto la satisfacción de este logro.

A ti madre en especial, te agradezco el haberme ayudado a superar los obstáculos.

A MIS HIJOS ILSE E IRVIN.

Con amor, y en quienes me inspiré siempre.

AL LIC. ARTURO JALIFE.

Te agradezco infinitamente tu disposición, paciencia, confianza y colaboración al asesorarme y orientarme en este trabajo.

I N D I C E

| | | Pág. |
|-------------|--|------|
| Capítulo 1. | Introducción: | 1 |
| 1.1 | La Psicología Educativa | 3 |
| | y las Organizaciones Em- presariales. | |
| 1.2 | La educación actual en | 5 |
| | México. | |
| 1.3 | La capacitación y el | 6 |
| | adiestramiento. | |
| Capítulo 2. | Los grupos de trabajo | 12 |
| 2.1 | La dinámica de los grupos | 16 |
| 2.2 | Grupos T | 21 |
| 2.3 | Sistemas Sociotécnicos | 23 |
| 2.4 | Círculos de Calidad | 24 |
| Capítulo 3. | Programa de Filosofía e Inte- gración de grupos de trabajo. | |
| 3.1 | Estructura Organizacional | 27 |
| 3.2 | Funciones y responsabili- dades. | 33 |
| 3.3 | Area de implementación | 37 |
| 3.4 | Antecedentes de los grupos | 40 |
| | de trabajo en TIM. | |
| 3.5 | Contenido temático y | 43 |
| | operacional del programa aplicado. | |
| a) | Resultados | 50 |
| Capítulo 4. | Propuesta de mejora a este | 62 |
| | programa. | |
| | Conclusiones..... | 74 |
| | Apéndice | 77 |
| | Bibliografía | 96 |

CAPITULO 1. INTRODUCCION.

Actualmente en los ambientes laborales se está volviendo una necesidad el funcionar a base de un sistema de trabajo en grupos, debido por un lado a los resultados satisfactorios que están logrando las organizaciones que han implementado este estilo, y por otro lado, a las exigencias que va marcando el desarrollo tecnológico en el sector industrial en el que los sistemas individuales ya no son suficientes para la productividad.

A diferencia del sistema de trabajo tradicional en las áreas operativas o de producción de una empresa, en donde el pago es individual, en los grupos de trabajo el pago es por lo que produce el grupo dividido entre sus miembros; estableciéndose cuotas mínimas de producción y combinando también los incentivos por destajo (es decir, superando la cuota mínima se da un incentivo salarial, de acuerdo a tabuladores establecidos en las empresas).

Por supuesto esta forma de trabajo en grupo se vuelve importante para una empresa, no solo porque se mantienen niveles altos de productividad y calidad, sino también se requiere menos supervisión y porque se realizan procesos de producción más completos, por familias de productos, equilibrando así las órdenes de producción. Para las personas que conforman estos grupos, resulta importante esta forma de trabajo ya que comparten responsabilidades y se obtienen mejores salarios ya que en grupo, llegan más fácilmente a las cuotas de producción y por lo regular las rebasan obteniendo el incentivo extra. Además, las carencias individuales no afectan tanto, pues al organizarse el grupo en función de sus habilidades cumple con sus planes de producción.

El trabajo en grupos forma parte del cambio de visión sobre el trabajo mismo y pretende que el trabajador además de ser productivo, se sienta identificado y motivado principalmente con su actividad porque forma parte de su sociedad laboral y por lo tanto los beneficios no solo serán para él, serán comunes a los demás, esto se determina por el grado de identificación e integración de cada miembro del grupo, por lo tanto el lograr la

integración es fundamental cuando el logro empieza a funcionar.

Esta exigencia marca también requerimientos especiales en cuanto a entrenamiento y capacitación se refiere, por lo que se presenta la oportunidad para que el psicólogo incurriere en esta área de capacitación para el diseño e implementación de programas, que permitan a los grupos desempeñarse óptimamente como tales a través de una adecuada integración entre los miembros del grupo.

Este tema para mí resulta interesante, por lo que en este reporte de trabajo se presenta un programa de capacitación como alternativa que se ha aplicado en un ambiente laboral, para grupos de trabajo con la finalidad de que estos grupos conozcan y apliquen los elementos que les permita lograr una óptima integración a su grupo, a la filosofía de la empresa sobre el sistema, y al mismo sistema grupal.

Este trabajo contiene cuatro capítulos; en el primer capítulo se presenta una introducción, en la cual se aborda el papel que juega la Psicología Educativa en las organizaciones empresariales y en los grupos de trabajo. Enseguida se menciona la importancia y situación actual de la educación en México.

Posteriormente se presenta un bosquejo histórico sobre la capacitación y adiestramiento de personal.

En el capítulo dos se presentan algunas investigaciones que se han realizado sobre los grupos de trabajo.

En el capítulo tres se describe el programa de capacitación "Filosofía e Integración de Grupos de Trabajo" que desarrollé e implementé en la empresa Teleindustria Ericsson S.A. de C.V. en la cual he estado desempeñando mis funciones hasta el mes de febrero de 1995, se presentan también los resultados obtenidos y conclusiones del programa.

Finalmente en el capítulo cuatro se propone una alternativa como mejora al programa presentado sobre "Filosofía e Integración de Grupos".

1.1 La Psicología Educativa y las Organizaciones Empresariales.

Hoy en día la psicología está inserta en un sistema de cambio que influye en el crecimiento del individuo y el grupo hacia ese mañana en el que va a configurar; es necesario adecuarnos a nuevas perspectivas que varían la orientación del proceso, de la atención individualizada a la grupal, que se convierte en una fuerza integrada a través de una visión global del hombre inmerso en la dinámica social.

Cada vez se presentan más perspectivas para el psicólogo en los ámbitos laborales del sector industrial ya que en un principio se le consideraba como un psicómetra que solo podía brindar sus servicios en el área de reclutamiento y selección de personal, pero a medida que se ha demostrado que la psicología es aplicable en más áreas en este tipo de ambientes, las organizaciones ofrecen mayores oportunidades.

Actualmente las áreas en las que se participa son administración de sueldos y salarios, compensación e incentivos, capacitación y adiestramiento, higiene y seguridad industrial, andragogía y recientemente en desarrollo organizacional.

Así, tenemos que la Psicología se ha aplicado a disciplinas tales como Administración, Relaciones Industriales, Administración Industrial, Relaciones Comerciales, Mercadotecnia, Ingeniería Industrial e Informática, las cuales constituyen una multidisciplinariedad en una organización, las cuales se orientan a optimizar los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) propios de la organización la que finalmente proporciona un crecimiento económico al país pues su finalidad es ser empresas productivas y brindar sus bienes y servicios con calidad, eficiencia y sentido profesional.

Por lo que hoy en día las organizaciones industriales tratan de satisfacer necesidades del trabajador como otorgar prestaciones adicionales a las que marca la Ley Federal del Trabajo, tales como aumento en proporción a las prestaciones ya establecidas: gastos médico mayores, vales de despensa, descuento en tiendas comerciales, premios

4

de puntualidad, mayor número de días en aguinaldo y vacaciones, ayuda para deportes, reconocimiento de sugerencias de los trabajadores, oportunidades de crecimiento y desarrollo del personal, y que todas estas se otorgan no con la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones legales sino de mantener altamente motivado al personal. De este modo el recurso humano es el principal factor de productividad en la empresa, eminentemente activo y dinámico, de máxima dignidad, cada uno respetado por lo que es, lo que necesita y lo que desea llegar a ser.

Como lo afirman Fleishman y Bass, los psicólogos se han preocupado cada vez más por los problemas de discriminación injusta en los empleos y por el desarrollo de nuevas técnicas para la evaluación y selección de personal.

Se han efectuado desarrollos importantes en la comprensión de las bases de motivación de los empleados y se han propuesto nuevas técnicas para hacer que el trabajo sea más significativo y satisfactorio. Cada día se hace mayor hincapié en la comprensión de las características de la organización y en su efecto sobre la conducta de sus miembros. (Fleishman E., Bass A., 1979).

En los últimos años, los psicólogos interesados en el comportamiento humano en las organizaciones han ido más allá de los conceptos tradicionales para el entrenamiento de grupos específicos de empleados o gerentes en una organización y se han concentrado cada vez más en el "desarrollo organizacional". (Ibidem).

Es así como el área que mayor importancia e impacto tiene es el de capacitación y adiestramiento en los ambientes laborales, ya que por lo anteriormente dicho se busca no solo contar con personal altamente preparado para el logro de los objetivos de la organización, sino que también proporcionar al trabajador la oportunidad de superarse, de desarrollar sus capacidades y habilidades que le proporcionaran mejores oportunidades de empleo.

Y es así como la Psicología Educativa aporta suficiente material para esta área de capacitación y adiestramiento dentro de las organizaciones

empresariales, en cuanto a instrumentación, metodología, proceso de aprendizaje, técnicas de modificación de conducta y desde luego sus teorías.

1.2 La Educación actual en México.

En primera instancia tenemos que visualizar la importancia de la educación como posibilidad de desarrollo y, como se señala en el trabajo de Ramírez Páez (1984) dentro de ésta se circunscribe la educación para adultos y dentro de esta modalidad se menciona a la capacitación y adiestramiento y su repercusión en la vida actual del país (desarrollo socioeconómico de México) que intenta fortalecer el empleo, la producción y el bienestar social.

Como lo sustenta también la ponencia de Viñals y Santana (1979) en la que mencionan que un país como México, donde a una demanda de educación sin precedentes trae consigo tareas y funciones que escapan de los marcos tradicionales, resulta imperativo formular estrategias que combinando medios, prioridades y orientaciones, se traduzcan mediante el empleo de los dispositivos institucionales, en una planificación racional y coherente con nuestro desarrollo.

A progresos en la educación deben corresponder progresos en la economía y en consecuencia la evolución de las técnicas de producción; resulta esencial entonces que la ciencia y la tecnología se conviertan en elementos fundamentales de toda empresa educativa.

Asimismo en otra ponencia presentada por Sam I. (1977) se enfatiza en que la educación de adultos debe concebirse como un instrumento de concietización y de cambio y no solamente como un medio de integración o de adaptación a los requerimientos de un medio laboral.

... "La educación no puede ser neutra, implica un compromiso social donde los participantes pueden ser o un agente de cambio o un agente mantenedor del status y del sistema social vigente".

Con lo que, menciona, el objetivo a alcanzar es el

desarrollo de una educación escolar o profesional y que además genere una responsabilidad social; no obstante sus limitaciones, se puede decir que la gran mayoría de la población económicamente activa ha adquirido capacitación no en las escuelas sino en los lugares de trabajo. (Sam Ibarra Hilda, 1977).

1.3 La Capacitación y el Adiestramiento.

Ahora bien analicemos un panorama sobre lo que ha sido la capacitación y adiestramiento que es nuestra área de interés y que nos muestra lo siguiente:

La necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización, conforme el hombre fué inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y lenguaje; tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Se dice que lo llevó a cabo por medio de signos y por medio de palabras.

Cuando este mensaje fué recibido por otro hombre, es cuando se dice que tuvo lugar un aprendizaje siendo transferidos los conocimientos y habilidades. (Baron E., 1979).

En las civilizaciones que existieron en el año 2100 A.C. la alfabetización nunca llegaba al artesano o al campesino; las habilidades y conocimientos de los oficios solo podían ser transmitidos por instrucción directa de una persona experimentada hacia un novato que después de un largo periodo de estudio, se convertía en obrero.

En los templos antiguos se enseñaba religión y frecuentemente arte. Los ejércitos enseñaban a los soldados. Las escuelas privadas enseñaban a los hijos de los ricos y de los gobernantes.

Posteriormente, entre el siglo XII y XV se constituyeron los gremios o asociaciones compuestas por tres clases de trabajadores; existía un "maestro" propietario de la herramienta y materia prima; los aprendices quienes normalmente vivían

con el maestro y no recibían paga alguna, sino solamente comida y entrenamiento; y estaban los trabajadores quienes aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje aun no lograban dominar totalmente el oficio (Steinmetz C. en Craig y Bettel, 1971).

El siglo XIX trajo una era de legislación social en el que el entrenamiento perfeccionado de los trabajadores dió como resultado un sistema de educación vocacional apoyado por sindicatos y debidamente reglamentado por autoridades oficiales.

Con el surgimiento de la era industrial aparecieron las primeras escuelas y centros dedicados a la capacitación en las operaciones de maquinaria (prensistas, mecánicos, harramentistas, hebanistas) marcando así la formalidad de esta actividad.

Durante el periodo de la primera guerra mundial se desecadenó un gran interés por el entrenamiento haciéndose evidente la necesidad de trabajadores bien preparados, como consecuencia de la expansión de los negocios; esta necesidad se recrudeció con la crisis de la segunda guerra mundial donde hombres y mujeres debían estar preparados para aceptar el llamado de la industria militar para reemplazar a los trabajadores que habían sido reclutados; la función de capacitar fué asumida por el supervisor surgiendo después los directores de entrenamiento. (Steinmetz C. en Craig y Bettel et al).

México no se ha quedado atras en desarrollo y al paso del tiempo se fué acrecentando la necesidad de entrenar y capacitar para tener un mayor número de gente calificada y fué así como en 1978 que la capacitación y adiestramiento quedaron reformadas tal como se señala en la Ley Federal del Trabajo, lo cual se vuelve una obligación para toda empresa; quedan enmarcadas dentro de las garantías sociales, haciendosele mención en la fracción XXIII del artículo 123, apartado A, de la Constitución.

Esta disposición constitucional señala que la capacitación "no solo busca aumentar la productividad sino también establecer condiciones adecuadas que le permitan a los trabajadores disfrutar de los bienes de la civilización y de los valores de la cultura".

El artículo 153-F hace mención de lo siguiente:

La capacitación y adiestramiento tienen por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar las aptitudes del trabajo.

El artículo 153-A establece que:

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El patrón que no cumpla con estas disposiciones, la misma Secretaría tiene absoluto derecho a sancionar con multas de 15 a 315 veces el salario mínimo general según la zona económica en que esté ubicado el centro de trabajo. (art.153-S y 878 Fracc. IV, de la Ley Federal del Trabajo).

Hasta aquí se cuestionaría si la capacitación es un medio para lograr que un empleado sea más productivo y responda por tanto a los intereses económicos y de productividad de las organizaciones, o además se preocupa en forma responsable del desarrollo y superación del empleado como tal, entendiéndose un desarrollo integral que abarque todas las dimensiones de la persona, no solo la de ser un empleado que debe dar resultados.

Se dice que la educación se ha desvirtuado y deformado, pues al servir a otros fines, pierde en

una palabra, su calidad humana y se torna en un servilismo injusto y deshonesto. Mucho se ha dicho que la educación actual pretende, mas que orientar y promover la perfección del ser humano, la manipulación de éste para el logro de fines e intereses mal orientados. (Siliceo A.1978).

Sería interesante investigar en el sector industrial en qué forma es motivado el personal para querer capacitarse, qué tipo de programas de capacitación y adiestramiento se desarrollan, en qué cantidad y calidad capacitamos a nuestro personal, para dar respuesta a estos cuestionamientos. No obstante y definitivamente para contar con personal competitivo, actualizado, motivado y preparado, necesitamos desarrollarlo; en la actualidad en contadas empresas se establecen incluso programas permanentes para sus empleados, lo que se conoce como planeación de vida y carrera.

Además como lo afirma Gamboa V. (1975) en estos tiempos en que los cambios se suscitan cada vez con mayor rapidez, en que la tecnología avanza a grandes pasos, es necesario que el hombre se actualize y se adapte constantemente a estos cambios, refiriéndose al hombre con un enfoque organizacional que incluye a los trabajadores y empleados de una empresa.

Es un hecho indiscutible por tanto que el adiestramiento y la capacitación deben constituir acciones planeadas y convenientemente programadas para que respondan a las necesidades de las empresas, de tal modo que el personal cuente en el momento oportuno, con los conocimientos, las habilidades y las actitudes suficientes y adecuadas para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro.

Estas acciones planeadas deben constituir un sistema que comprenda los pasos:

- Planificar la función de capacitación y adiestramiento, la cual debe formularse en base a una detección de necesidades.
- Habilitar el programa de capacitación y adiestramiento, que incluye la programación de actividades tanto de instructor como de participantes en base a objetivos específicos y desde luego debe incluirse un cronograma.

- Ejecutar el programa, considerandose cierta flexibilidad para modificar el programa.
- Evaluar la función de capacitación y adiestramiento; se tienen varios criterios, normalmente la evaluación se da en forma continua proporcionando una retroalimentación inmediata lo cual permitirá hacer ajustes al programa y de llevar un seguimiento posterior.

Cada uno de estos pasos es importante, pero quizá lo es mucho más la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento que conducirá no solo a la adquisición de aprendizajes sino a su aplicación en el trabajo, por lo que a partir de estas necesidades que deben ser reales, se tomarán una serie de decisiones para solucionar las mejores alternativas, en función de los recursos e infraestructura de la empresa y de la oferta de servicios de capacitación.
(Mendoza A., 1985).

Esta necesidad de programar cursos ha obligado a quienes se encargan de diseñar la instrucción a abordar el entrenamiento con un mayor énfasis en la modalidad de "análisis de tareas", en donde el programador debe examinar cuidadosamente los tipos de conducta que desea tenga el participante y la secuencia de aprendizaje que las producirá en forma más eficiente (Fleisman E. y Bass A., 1979, et al).

No obstante el logro de los objetivos de las empresas está en función de los esfuerzos y conocimientos de sus integrantes individualmente considerados, como también de la labor coordinada de todos ellos, quienes están incorporados en diferentes grupos de trabajo.

Para que dichos grupos funcionen de manera eficiente deben recibir determinada capacitación que les permita en esencia, conocerse adecuadamente, madurar como grupo, tomar decisiones y resolver sus conflictos. Los trabajadores y empleados eficientes a un nivel individual no siempre se desempeñan satisfactoriamente en los equipos donde están integrados por razones de trabajo, no porque tengan actitudes inadecuadas sino porque les falta la forma de funcionar en grupo; los buenos grupos se

hacen con la práctica y mediante un proceso sistemático de capacitación.

CAPITULO 2. LOS GRUPOS DE TRABAJO.

En este capitulo se presenta una reseña en torno a la capacitación propiamente de grupos de trabajo, como un antecedente para la presentación del programa aplicado en Teleindustria Ericsson S.A. de C.V.

Se ha venido mencionando que actualmente se ha vuelto una necesidad el trabajo en grupos dentro de las empresas, incluso hoy está la modalidad de implementar los famosos círculos de calidad, de los cuales me referiré más adelante.

Hoy día las organizaciones industriales ya sean dependencias privadas, paraestatales o gubernamentales son mayores y más complejas. Debido a ello dependen más de la eficacia de los esfuerzos de los grupos.

A nivel de equipo muchos de los problemas se refieren a asuntos relacionados con la obtención de resultados; bajo este criterio, la comunicación, la comprensión mutua y los objetivos comunes, dependen de un buen trabajo en equipo y son indispensables.

Sin la comprensión mutua las metas y los objetivos individuales o comunes pueden no existir, no estar claramente delimitados, resultar demasiado estrechos o carecer de un auténtico significado. Sin una interacción adecuada es posible que los miembros del equipo no vean las posibilidades sinérgicas que pueden conducir a menores resultados, los individuos pueden duplicar sus esfuerzos pero quizá la mayor parte de su trabajo no sea productivo.

Desde luego si no existe una verdadera comunicación el trabajo se puede dejar de hacer porque no hay acuerdo entre lo que piensan y lo que cada persona requiere de la otra. Los fracasos repetidos y la incompreensión pueden minar la moral y la unidad del equipo.

Cuando se requiere la coordinación para poder realizar el trabajo, cada miembro debe realizar una parte de la acción y su participación es necesaria para obtener el éxito.

Betel L. comenta que a fines del siglo XIX y principios del XX el empleado trabajaba mas por si mismo y su productividad, dependia exclusivamente de su propio esfuerzo. Asimismo muchos de los trabajos no eran especializados; se ejercia control de las personas en la realización de trabajos de rutina o tareas especificas que en la actualidad efectúan las máquinas. Los empleos modernos suponen una gran dependencia reciproca entre los trabajadores y los departamentos, y exigen una cooperacion estrecha entre los participantes. (Betel Lester R., 1979).

De lo anterior puede decirse que en principio, el trabajo realizado en grupo crea necesidades y exigencias entre los miembros del grupo.

Incluso ya se consideraba que la productividad del grupo se incrementaba mediante esfuerzos, tanto del total de sus miembros como de los integrantes individualmente considerados, mejorando sus capacidades en relaciones humanas, fomentando una mejor interacción del grupo y mediante la valoración continua del proceso hacia la meta y de los medios empleados para lograr tal progreso. (Beal G., Bohlen J. y Raudabaugh J., 1964).

Dentro de las empresas se encuentran grupos formales e informales, los primeros son las áreas que constituyen a dicha organización y que en base al esfuerzo en el logro de los objetivos de estas áreas, las organizaciones intentan mantener su estabilidad y mantenerse como líderes en su ramo.

Los grupos formales vienen siendo los reconocidos por la organización, los cuales se rigen por normas especificas, condiciones especiales, metas exigentes, etc., ahora es común encontrar este tipo de grupos en las áreas operativas (personal sindicalizado) de las empresas.

Y como se hace referencia en el trabajo de Sánchez P. y Trejo S. (1984), estos grupos a diferencia de otros, persisten: los miembros antiguos pueden salirse y entrar otros nuevos, pero el grupo como sistema social productor sigue siendo el mismo; por lo que requieren inicialmente de habilidades precurrentes con la capacitación, de los miembros, principalmente en relaciones humanas y solución de problemas.

De este modo en los programas de capacitación, se hace necesario la instrumentación de relaciones humanas que propicie cambios de conducta y que permitan el desarrollo del individuo como persona dentro del grupo de trabajo, cambios que deben realizarse en las áreas cognocitiva y afectiva de las personas.

Puesto que toda persona necesita de la aprobación, la aceptación, el reconocimiento social, la atención, la seguridad, la felicidad, y el reconocimiento como individuo, es importante aprender a compartir y experimentar la sensación de logro como un esfuerzo conjunto y relacionar las propias habilidades y capacidades con los intereses del grupo. (Gibb J., 1964).

Gibb afirma que los grupos no nacen se hacen y se precisa aprender un gran número de habilidades para encauzar los esfuerzos; él presenta una guía de estudios y procedimientos de adiestramiento basados en una serie de investigaciones de las que se ha desarrollado una teoría "Acción Por Participación".

El programa de adiestramiento está organizado sobre la base de 8 principios fundamentales, siendo sus objetivos: a) ayudar a los grupos a ser más efectivos en la resolución de sus problemas; ayudar a los grupos a llegar a ser más democráticos en su funcionamiento. Sus principios fundamentales son:

a.- AMBIENTE FISICO:

Consiste en mejorar el ambiente físico con el objeto de reducir el carácter formal del ambiente (ubicación de asientos y forma de vestir) de acuerdo a la finalidad de la actividad y considerando los factores que inhiben la discusión en grupo y aquellos otros que la favorecen, ya que influye sobre la "atmósfera" de grupo.

b.- REDUCCION DE LA INTIMIDACION:

Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. La acción por participación implica una orientación en el sentido del bienestar del grupo.

- c.- **LIDERAZGO DISTRIBUIDO:**
 Dentro de las consideraciones sobre "acción por participación", el liderazgo es uno de los problemas fundamentales. Se analizan 4 tipos: el autocrático, el paternalista, el individualista y el participativo; desde luego este último es deseable ya que los miembros trabajan en conjunto para lograr una elevada cohesión de grupo y en base a un adiestramiento en las habilidades correspondientes pueden aprender a prescindir de un individuo especial distinguido como líder.
- d.- **FORMULACION DEL OBJETIVO:**
 Una formulación explícita aumenta el sentido del "nosotros" del grupo. Los grupos de acción por participación discuten sus objetivos, deciden porque razón se han reunido, qué actividades desean desarrollar, cuál es el objetivo final que desean alcanzar.
- e.- **FLEXIBILIDAD DE LA ORGANIZACION:**
 Los grupos deben formular un programa actividades y objetivos, hasta tener nuevas necesidades, con una actitud de flexibilidad que facilite la adaptación constante a los nuevos requerimientos.
- f.- **CONSENSO:**
 El proceso de decisiones debe seguir hasta la formulación de una solución por acuerdo general, estableciendo un tipo de comunicación libre y espontánea; cuando los grupos han establecido un ambiente adecuado y buenas relaciones de trabajo, se puede llegar efectivamente a un "consenso" todos los miembros están de acuerdo sobre una solución determinada al problema que se está tratando.
- g.- **COMPRESION DEL PROCESO DE GRUPO:**
 Para que un grupo pueda lograr una acción efectiva es indispensable que cada miembro tenga conciencia de su papel y del efecto que causa sobre el grupo mientras se concentra en el problema y se discute. Esto aumenta la probabilidad de una orientación

hacia el objetivo, y permite una más rápida modificación de objetivos.

h.- EVALUACION DE OBJETIVOS:

Una evaluación continua permite una depuración y una modificación del proceso de resolución de problemas, en cualquier fase de las decisiones.

2.1 LA DINAMICA DE GRUPOS.

Al investigar qué se ha hecho respecto a la capacitación que fomenta estas habilidades se encontró que algunos autores se han centrado en la "Dinámica de grupo" considerada como una subdisciplina de la Psicología Social que ha contribuido con una orientación filosófica para conocer cómo operan los grupos, acumulando evidencias sobre las funciones y procesos de los grupos.

En principio los administradores industriales se interesaron en observar las relaciones informales de persona a persona existentes en el empleo, puesto que las vías emocionales de los empleados, estaban siendo relacionadas en un nivel importante con los objetivos de la empresa. (Schmuck R. y Schmuck P., 1974).

Desde un enfoque educativo, Schmuck y Schmuck analizan los elementos que intervienen en los procesos grupales, que se dan en la educación, retomados de investigaciones empíricas sobre relaciones interpersonales, dinámica de grupos y psicología organizacional.

Estos elementos son:

- Ambiente: un ambiente social positivo en el grupo, estimula al estudiante en su desempeño académico.
- Liderazgo: es considerado como acciones que ayudan al grupo a dirigirse hacia sus objetivos, mejorando la calidad de las interacciones entre sus miembros, construyendo la cohesividad, y poniendo en juego las capacidades individuales a favor de todo el grupo.

- **Atracción:** es una necesidad en los seres humanos por tener algunos amigos íntimos para sentir seguridad y comodidad.
- **Normas:** son las actitudes o expectativas compartidas en cuanto a las ideas, procedimientos y conductas apropiadas en el salón de clase; ejercen influencia sobre el compromiso que tiene el estudiante en el trabajo académico y las que establecen la calidad de las relaciones interpersonales.
- **Comunicación:** este factor junto con un ambiente social positivo, puede tener altos niveles de diálogo y retroalimentación entre sus miembros. Se da en forma verbal y no-verbal y es el vehículo en el que concretan los procesos grupales.
- **Cohesividad:** Se refiere a los sentimientos de los miembros, su carácter radica en la relación del individuo con el grupo.
- **Etapas de desarrollo:** los grupos desarrollan simultáneamente grados de emotividad y desempeño.

Por otro lado, una revisión hecha por Cirigliano G. y Villaverde A. (1966) señala que la dinámica de grupos puede tener varios efectos en el grupo:

- a.- **Efecto Terapéutico o de ayuda,** en donde todo el grupo tiende a mejorar a sus integrantes, a brindarles la posibilidad de desarrollar capacidades o potencias y de superar problemas personales, por el mero hecho de compartir una situación con otros cuando las condiciones del grupo son positivas.
- b.- **Efecto Psicoterapéutico:** los grupos pueden desarrollarse mediante terapias de grupo y con la intervención de psicoanalistas de grupo.
- c.- **Efecto Educativo:** los grupos pueden ser empleados con el fin expreso de aprender la dinámica del grupo; se encauzan directamente a producir aprendizajes de diversa índole entre sus miembros.

Estos autores afirman que la dinámica de grupo se fundamenta originariamente en la Teoría de Gestalt

en el campo de la conducta del grupo; dicho campo consiste en un número de fuerzas que afectan la conducta del grupo, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia; se enfoca en métodos que permita determinar por qué los grupos se comportan en la forma en que lo hacen.

Como podemos observar, ellos se orientan por el enfoque educativo y consideran como importantes los ocho principios básicos planteados por Gibb J. (sistematizador del grupo participativo) para el aprendizaje del trabajo en grupo, además estos autores recomiendan el uso de "técnicas grupales" que son los medios o métodos empleados en situaciones de grupo y que facilitaran la "acción de grupo" si son manejadas adecuadamente o por expertos.

Resumidamente, las principales técnicas grupales de las que se mencionan son:

- a) Simposio.- consiste en reunir a un grupo de 113 expertos especialistas en un tema, los cuales exponen en forma individual y sucesiva al auditorio sus conocimientos, integrando un panorama más completo sobre el tema en cuestión.
- b) Mesa redonda.- similar al simposio, solo que aquí los expositores mantienen puntos de vista divergentes u opuestos, hay lugar para un debate entre ellos.
- c) Panel.- También es similar al simposio con la diferencia de que los integrantes conversan o debaten libremente entre sí.
- d) Entrevista colectiva.- Un equipo de miembros elegidos por el grupo interroga a un experto ante el grupo sobre un tema de interés previamente establecido.
- e) Philips 6,6.- Un grupo grande se divide en subgrupos de 6 personas para discutir en 6 minutos un tema y llegar a una conclusión, para luego llegar a conclusión general del grupo.
- f) Clínica del rumor.- Es una experiencia de

grupo mediante la cual se demuestra cómo se crean los rumores y se distorciona la realidad a través de testimonios sucesivos.

- g) Tormenta de ideas.- Los miembros del grupo exponen sus ideas con la mayor libertad sobre un tema o problema.
- h) Estudio de casos.- El grupo estudia analítica y exhaustivamente un "caso" dado (de una situación real) con todos los detalles para extraer conclusiones ilustrativas.
- i) Role-Playing.- Dos o más personas representan una situación de la vida real, asumiendo los roles del caso, con el objeto de ser mejor comprendida y tratada dicha situación por el grupo.

En la misma forma, Kissen M. (1979) considera a la dinámica del grupo desde un punto de vista sociopsicológico al mismo tiempo que psicoterapéutico; una observación más detenida pone al descubierto dos tendencias generales presentadas por las ponencias con enfoque clínico de los terapeutas de grupo y por los hallazgos experimentales de especialistas de fenómenos sociales.

Enfatiza que la dinámica se refiere a "fuerzas motivadoras" en donde los terapeutas de grupo la interpretaron como las causas dinámicas latentes de interacción entre cada miembro del grupo, las cuales producen y conforman la conducta de este grupo; y que para los sociólogos la dinámica se refiere a las manifestaciones conductuales del grupo y sus efectos sobre los individuos que lo componen.

Siguiendo este enfoque clínico, Loeser L. describe 5 propiedades esenciales de un grupo, siendo estas:

- a.- Una interacción dinámica: la cual debe ejecutarse necesariamente entre los miembros del grupo y no con el líder.
- b.- Una meta común: la falta de una meta común puede ser perjudicial al funcionamiento del grupo; una meta establecida con claridad, hace las cosas más fáciles.

- c.- La relación existente entre el tamaño y función del grupo: una desproporción importante, reduce cuantitativamente la eficiencia del grupo.
- d.- Voluntad y beneplácito: un grupo eficiente solo trabaja en función de la voluntad y beneplácito de sus miembros.
- e.- Una capacidad de autodirección: es esencial la existencia de una capacidad, disposición o esfuerzo por regir, controlar o dirigir el destino del grupo en términos de autodirección, sobre una base democrática. (Loeser L., 1949 en Kissen M., 1979).

Por otro lado Romo G. (1981) hace referencia de que esta expresión "dinámica de grupo" fué utilizada por primera vez por Lewin en 1944 que implica la serie de fuerzas de energía que se deriva tanto de los individuos como del medio que los circunda y las que surgen de su interacción; y que estas fuerzas integradas, afectan en diferentes grados y formas del comportamiento y las actividades del grupo.

Similarmente Keith D. afirma que la dinámica de grupos se refiere al estudio de las fuerzas que actúan dentro de un grupo; remarca dos sucesos históricos que se produjeron para entender a los grupos: la investigación de Elton Mayo y sus colaboradores en las décadas de 1920 y 1930, y los experimentos correspondientes a la década de 1930 efectuados por Kurt Lewin. Mayo demostró que los trabajadores tienden a establecer grupos informales que afectan la satisfacción en el empleo y la eficiencia. Lewin demostró que distintas clases de actitudes de liderazgo generaban diferentes respuestas de los grupos.

Keith menciona que cuando los grupos desempeñan tareas de operación (ejecución) actúan como un equipo y tratan de desarrollar un estado de cooperación; este equipo cooperativo lo define como un pequeño grupo cooperativo, que está en contacto continuo, que se ocupa de una acción coordinada y cuyos miembros contribuyen responsablemente y entusiastamente a la tarea propuesta. (Keith Davis, 1983).

De hecho en una revisión que hace Contreras Y. (1979) comenta que precisamente en 1920 con el desarrollo de disciplinas como las ciencias sociales, psicología social, etc., se comenzó a dar importancia al manejo y a la conducta de pequeños grupos; y señala que en un principio al cual llama período precientífico el objetivo del manejo de los grupos se centraba en la recreación propiamente del individuo, organizándose clubes para la clase trabajadora, y que posteriormente en el período científico el objetivo del manejo de grupos fue meramente terapéutico pues se intentaba elaborar principios, metodología y técnicas de trabajo en grupos, solucionar problemas individuales a través del grupo, proporcionar experiencias en higiene mental.

Concluye que "el grupo es un área de análisis y el proceso del grupo con sus técnicas y procedimientos es uno de los causes de acción".

Tenemos también que Cartwright y Lippit (1971) hicieron incapié en que las fuerzas de los grupos ejercen efectos extremadamente importantes sobre el individuo; estos autores consideran que se puede usar conscientemente el adecuado conocimiento y comprensión de la dinámica de grupos para mejorar las consecuencias de sus acciones. (Cartwright y Lippit, 1971 en Huse E. Bowdith J., 1980).

Podemos concluir en que la dinámica de un grupo se centra precisamente en la acción dinámica que vive un grupo como todo un proceso en el que entran en juego los valores de cada persona, sus sentimientos, experiencias, habilidades, emociones ó sentimientos, ideas, actitudes, temperamento, carácter, etc., por lo que todos y cada uno de los integrantes del grupo, tienen necesidad de adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para permanecer en un grupo con metas comunes en el que puedan desempeñarse adecuadamente.

2.2 GRUPOS T.

Existe otro tipo de investigación y entrenamiento de grupos que es el Grupo T (del inglés training) o grupo de entrenamiento por sensibilización.

El interés central del grupo T consiste en incrementar la conciencia de sí mismo de un individuo y su sensibilidad hacia los procesos sociales del grupo. (Bartlett A., y Kayser A., 1980).

Este tipo de entrenamiento está enfocado al entrenamiento en laboratorio como un intento de lograr una experiencia de aprendizaje total en el que el saber y la teoría están conjuntados con la experiencia y la práctica; la finalidad es lograr un cambio de conducta; sus objetivos incluyen el entenderse a sí mismo y ser sensitivo a los otros, ser capaz de escuchar, de comunicar, de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de contribuir efectiva y apropiadamente al trabajo del grupo, de entender las complejidades de la acción intergrupala y los problemas internos de la organización y aprender a como dar y recibir ayuda abiertamente.

El entrenamiento dura de una a tres semanas y este laboratorio trata de ser un ambiente construido especialmente para que sea posible producir y observar fuerzas semejantes a las que operan en el campo. (Bradford L. y Mial D., en Craig R. y Bettel L., 1971).

Este tipo de entrenamiento, comunmente incluye los métodos de grupos de aprendizaje en situaciones experimentadas por otras personas; generalmente se analizan situaciones con el "aquí y ahora". (Taylor B. Lippitt G., 1975).

Sin embargo cabe señalar que desde sus inicios ya se contemplaba una posible falta de control en este tipo de entrenamiento sobre todo en la fase final.

Davis S. comenta que el laboratorio constituye una experiencia intensa para la gente, pues al regresar al ambiente natural experimentan tremendas decepciones al enfrentarse con su realidad social.

A la fecha ha sido difícil lograr paralelamente los objetivos relacionados con la productividad y los relacionados con la satisfacción humana. (Davis A. 1967, en Bartlett A. y Kayser A. et al).

2.3 SISTEMAS SOCIOTECHNICOS.

Una consideración más sobre los grupos se enfoca al sistema de sociotécnicos, donde el objetivo es crear un enriquecimiento completo del empleo, en el que se permita el trabajo en equipo.

Davis K., hace referencia de cuatro experimentos con sistemas sociotécnicos llevados a cabo en las décadas de 1960 y 1970:

- * Saab-Scania, planta de motores de gasolina donde el ensamblaje de los motores se organizó basándose en el trabajo en equipo; cada equipo tenía tres empleados con autoridad completa sobre su trabajo. Los miembros se capacitaban asimismo para efectuar las tareas y poder rotarse.

Los resultados revelaron una mayor satisfacción, menor ausentismo, disminuyeron los embotellamientos en la producción; la productividad y la calidad se mantuvieron elevadas.

- * Volvo, planta de ensamblado de automóviles en Suecia, para el ensamblado de 60 mil automóviles por año, emplearon grupos de 15 a 25 trabajadores por tarea. El equipo quedaba completamente a cargo de las asignaciones del trabajo entre sus miembros, de establecer su ritmo de labores, del abastecimiento de materiales y de administrar su propio inventario. En cuanto a resultados, solo se menciona que la situación fue distinta prevaleciente en una línea tradicional.
- * General Foods, planta de alimentos para mascotas (1971); emplearon grupos de trabajo de 7 a 14 miembros también por tareas. Los grupos gozaban de gran autonomía. Los resultados fueron favorables comparados con plantas de métodos tradicionales, los problemas de calidad disminuyeron en un 90% con un menor grado de ausentismo, la productividad aumentó; sin embargo surgieron problemas en los equipos tales como el que unas personas ganaran cuando aprendían tareas

tradicionales; algunas mas preferian trabajo individual que en equipo y con menor responsabilidad; algunos lideres de equipo mostraron tendencias autocráticas; en ocasiones se crearon confusiones con respecto a los papeles porque las personas no estaban acostumbradas a desempeñar estas nuevas actitudes.

- * Non-Linear System; el experimento en esta planta demostró que este sistema es mucho más complejo, pues deben considerarse muchas variables tales como el que la organización garantice la producción de un artículo que los clientes aceptara a un bajo costo, de lo contrario la organización no sería duradera y por consiguiente no satisficiera las necesidades de sus trabajadores. (Davis Keith, et al).

Considerando que el autor no profundiza en la presentación de estos estudios se podría decir que el control que faltó en los resultados no esperados quizá fué la capacitación necesaria que requerian los grupos para trabajar en un sistema así, o quizá las condiciones no fueron las adecuadas.

2.4 CIRCULOS DE CALIDAD.

Finalmente y aproximadamente en la década de los 80's se estan implementando los circulos de calidad en las organizaciones, con la filosofia de hacer más participativo al trabajador, al mismo tiempo que el reducir los costos en la producción que se incrementan al tener altos inventarios, al reprocesar al mantener altos desperdicios, etc.

Un circulo de calidad es "un pequeño grupo de personas que se reunen voluntariamente y en forma periódica para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo".

Los integrantes del circulo tienen absoluta autonomia, establecen sus objetivos, aplican correctivos a las desviaciones ayudados de técnicas sobretodo del control estadístico de la calidad.

La idea básica consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los elementos de la organización, mediante la confrontación interactiva de experiencias y conocimientos, para el estudio de los problemas de un área de trabajo, exponiendo ideas y analizando sus posibles resultados, hasta lograr una actitud abierta de mejora permanente en el desempeño de las labores. Esto conlleva mejoras en la relación jefe-subalterno, tanto humanísticas, como técnicas y sociales (h.Kazuga, 1987).

El sistema implica un proceso de aprendizaje compartido, para crecer continua y conjuntamente, escuchar y aprender uno del otro, la oportunidad de aprovechar las experiencias que cada cual posee, para su aplicación práctica; el resultado es satisfacción y reconocimiento.

La filosofía de los círculos de calidad consiste en:

"Contribuir al desarrollo de la empresa, a través del fomento de valores, respeto y armonía laboral con el entorno del desarrollo pleno de la capacidad humana, proyectándola siempre hacia sus posibilidades infinitas" (H.Kazuga op cit).

Este sistema se inició en la industria manufacturera como base de desarrollo en la calidad de los productos japoneses; su aplicación se ha extendido mundialmente a todo tipo de organización: administrativa, de servicio y hasta en los centros educativos, tanto en la industria privada como en el sector público.

Este sistema de círculos de calidad, es un enfoque norteamericano-europeo (E.U. y Japón básicamente); según los resultados que se han presentado en congresos y convenciones, los círculos de calidad en su mayoría han logrado excelentes resultados básicamente en la productividad y la calidad, habría que realizarse en torno a este sistema y el ver que se realiza para que los grupos sean funcionales en las organizaciones, independientemente de que al iniciar cada círculo, reciben un entrenamiento sobre la filosofía de los círculos de calidad.

En conclusión, vemos que si bien en un principio el grupo tenía suma importancia al considerarsele

primeramente como un medio de terapia individual, también tuvo una extensión hacia los ámbitos industriales donde los grupos son estructuras complejas que la organización intenta mantener en un alto logro de satisfacción.

Por lo que se han dado diferentes enfoques que surgen con énfasis a partir de la revolución industrial, como lo son los sistemas sociotécnicos, los Grupos T ó laboratorio de sensibilización, la dinámica de grupos, y recientemente, círculos de calidad.

Todos estos enfoques se centran en torno a los grupos con una estructura interna donde su grado de eficacia determina en gran parte el grado en que el grupo operante tiene éxito en la consecución de su fin, en la realización de sus objetivos y en la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

Para comprender el funcionamiento interno de los grupos dentro de las organizaciones, necesitamos explorar conceptos tales como sus funciones y actividades, el mando o liderazgo, las normas de comportamiento del grupo, la cohesión y solidaridad del mismo y la toma de decisiones en grupo, y sobretodo el adecuar las técnicas al medio y a las personas para tratar de ejercer al máximo el control necesario.

Dichas cuestiones siguen quedando abiertas a procesos de investigación.

CAPITULO 3. PROGRAMA DE "FILOSOFIA E INTEGRACION DE GRUPOS DE TRABAJO"

En este capítulo presentaré el programa de capacitación elaborado e impartido al personal sindicalizado que trabaja a través de grupos en Teleindustria Ericsson S.A de C.V. (TIM); el programa fué denominado "FILOSOFIA E INTEGRACION DE GRUPOS DE TRABAJO", aplicado en 1990, donde el objetivo principal fué que el grupo conociera y analizara los elementos esenciales del proceso de la dinámica del grupo, y que en base a este conocimiento se facilitara su integración en el grupo.

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Teleindustria Ericsson S.A. (TIM) es una empresa subsidiaria del consorcio Ericsson de Suecia, conocido mundialmente por su excelencia tecnológica en el campo de las telecomunicaciones.

Ericsson se ha caracterizado a lo largo de sus 90 años de existencia, por su alta especialización y avanzada tecnología en sus productos para las telecomunicaciones, desde el primer aparato telefónico de mesa hasta el portátil teléfono celular, desde la primera central electromecánica a los modernos sistemas de tecnología digital, lo cual ha implicado presencia en el progreso y desarrollo de México: transfiriendo tecnología, creando empleos, capacitando constantemente a su personal y renovando sus procesos para acelerar así la modernización de la planta telefónica.

Hasta 1993 tenía alrededor de 3000 empleados en su totalidad; por reducción de personal que se viene dando desde 1994, actualmente colaboran alrededor de 2000 personas entre empleados y sindicalizados.

Además esta situación emergente que ha aplicado la empresa ante la actual crisis en el país, ha sido necesario reestructurar las áreas, de tal forma que algunas áreas han sido canceladas y las demás han quedado reorganizadas bajo un esquema de "Áreas de Negocio" que consisten en 5 pequeñas empresas (independientes) con sus respectivas razones

sociales, pero que finalmente conforman el grupo

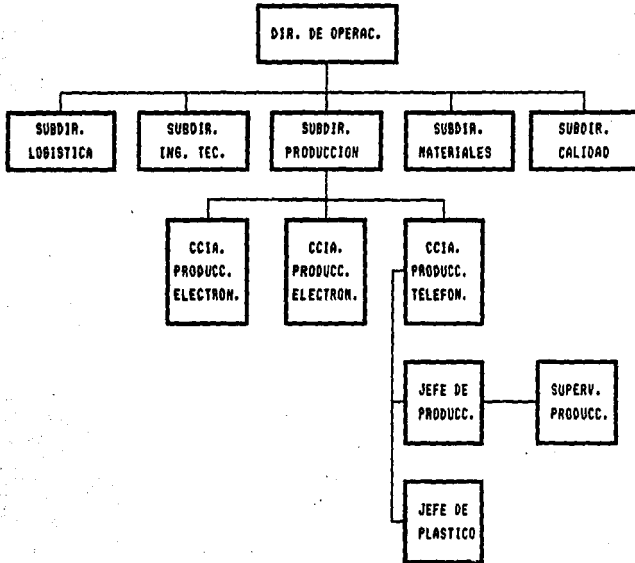
Ericsson bajo los mismos principios, valores y misión.

Precisamente hoy Teleindustria Ericsson S.A. de C.V. es tan solo una de estas áreas de negocio. (Ver organigramas anexos 1,2,3 y 4).

ANEXO I

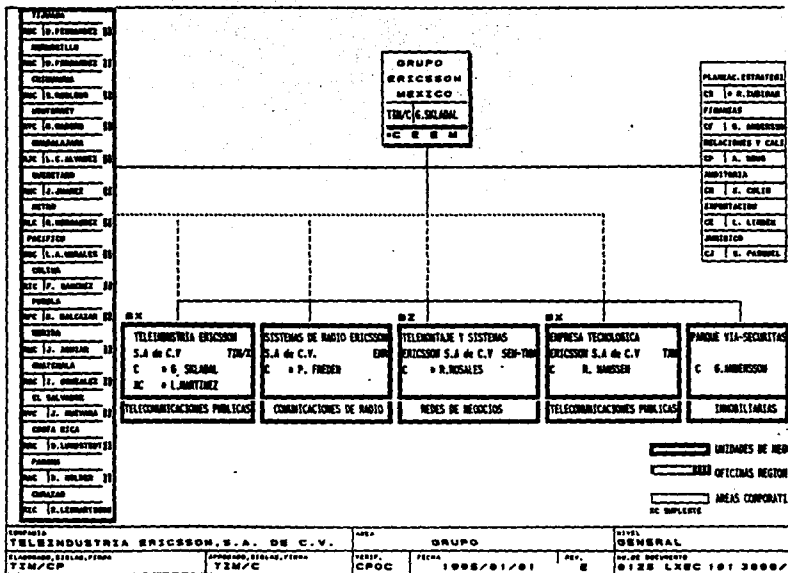
29

ORGANIGRAMA INICIAL DE LA DIRECCION DE OPERACIONES, A LA IMPLANTACION DEL PROGRAMA.



Esta estructura representa de manera general como estaba organizado la Dirección de Operaciones y dentro de ella la Gerencia de Aparatos Telefonicos en la cual se trabaja.

ANEXO 2



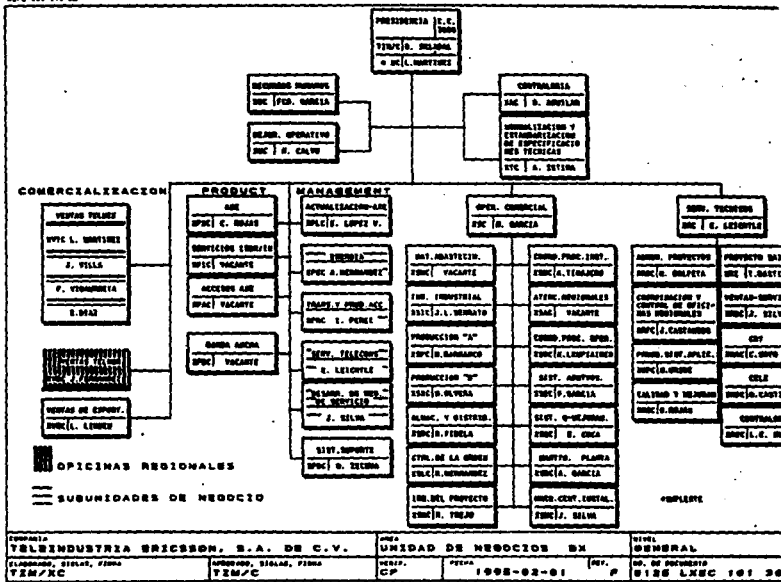
EN ESTE ORGANIGRAMA SE PUEDE APRECIAR COMO ESTA DIVIDIDO EL GRUPO ERICSSON MEXICO EN LAS 5 AREAS DE NEGOCIO.

FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE ORGANIZACION

ANEXO 3

LFPC 024 010 00

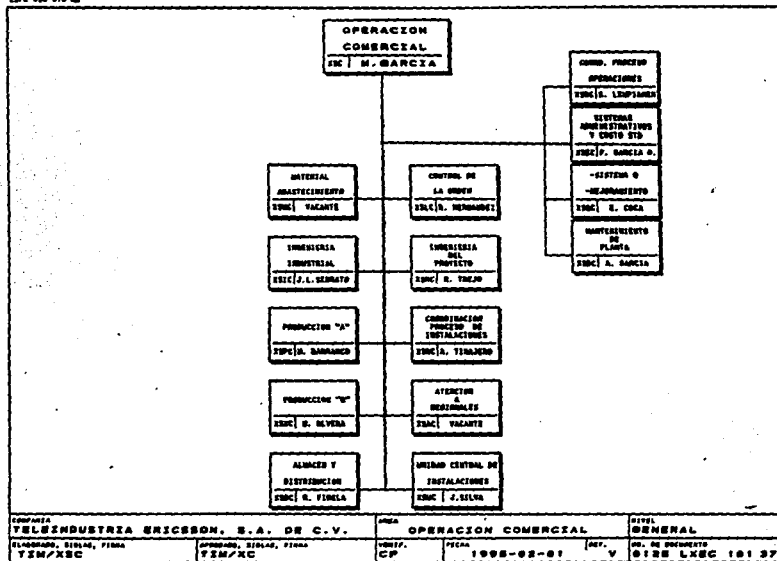


SE PUEDE OBSERVAR COMO ESTA ESTRUCTURADA LA EMPRESA — ERICSSON, COMO AREA DE NEGOCIO.

TAMBIEN SE PUEDE OBSERVAR — COMO QUEDO LA DIRECCION DE OPERACIONES O "OPERACION — COMERCIAL"

FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE ORGANIZACION



EN ESTE ORGANIGRAMA SE PUEDE APRECIAR MEJOR LA ESTRUCTURA DE LA DIRECCION DE OPERACIONES ACTUALMENTE OPERACION COMERCIAL..

CADA DIVISION REPRESENTA UN NIVEL DE GERENCIA

AQUI YA NO APARECE LA GERENCIA APARATOS TELEFONICOS.

DIAGRAMA DE ORGANIZACION

PRODUCTOS ERICSSON.

Se fabrica una amplia y sofisticada gama de sistemas de comunicación; sus productos se clasifican en dos grupos:

TELEFONIA PUBLICA

- Centrales telefónicas
- Sistemas de transmisión para larga distancia.
- Sistemas de Fuerza

TELEFONIA PRIVADA

- Conmutadores Telefónicos.
- Sistemas multilínea
- Sistemas de intercomunicación.
- Aparatos telefónicos
- Modems para transmisión de datos.

Durante la realización del programa, la empresa TIM se dividía en cinco Direcciones Staff entre las cuales se encontraba la Dirección de Producción la cual describiré enseguida, ya que en esta se ubicó el área en la que se centra nuestra atención del reporte de actividades.

La Dirección de Producción se dividía en cinco Subdirecciones, entre las cuales estaba la Subdirección de Producción a la cual le reportaban tres gerencias: gerencia de producción electrónica, gerencia de producción electromecánica y gerencia de aparatos telefónicos; ésta última fue el contexto social en el que se aplicó el programa de capacitación "Filosofía e integración de grupos de trabajo" presentado en el presente capítulo.

Pero antes de presentar el área y el programa, primero describiré mis funciones y responsabilidades desde que ingresé hasta la fecha.

3.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

En diciembre de 1984 ingresé a esta empresa al área de Enseñanza de Fábrica, desempeñando el puesto de coordinadora de capacitación, reportando a la Subdirección de producción y a la Gerencia de Producción Electromecánica hasta 1987.

Responsabilidades ejercidas:

- 1.- Coordinar la capacitación de personal sindicalizado de las áreas de:
 - a) Producción Primaria,
 - b) Mantenimiento,
 - c) Almacenes y d) Aseo.

En base a las necesidades del área elaborar los programas de capacitación, vigilar su desarrollo, asesorar tanto a instructor como a jefe inmediato en la ejecución del programa y tramitar los pagos correspondientes mediante un control de tarjetas de asistencia.

- 2.- Coordinar la capacitación teórica del personal sindicalizado del área de Teléfonos.

Coordinar un curso de incentivos y elaborar e impartir el curso de filosofía e integración de grupos; así como también elaborar un programa de "mantenimiento a grupos", esto en base a una detección de necesidades.

Elaborar y tramitar los pagos generados por impartir y por recibir capacitación dentro o fuera de horas de labores.

Analizar resultados de evaluaciones con supervisores y jefes de área.

- 3.- Coordinar la capacitación del personal empleado (supervisor) de la Subdirección de producción.

Anualmente se elabora un plan de capacitación (para un año) en base a la detección de necesidades, se estructura para supervisores y jefes de producción, cada curso se implementa vigilando su desarrollo (se informan los resultados al jefe inmediato y gerencia de área.

Se presenta un informe sobre cada curso al jefe inmediato y al gerente de área.

Independientemente de este plan anual, si surgen necesidades posteriores, se desarrollan los programas pertinentes o bien se seleccionan y contratan cursos externos (de instituciones) o se envía a la persona a capacitarse en tales instituciones.

- 4.- Elaborar estadísticas de capacitación y auxiliar a los jefes de área en la elaboración de presupuestos anuales.

Se elabora una estadística de horas y gastos de capacitación comparados contra el presupuesto por cada centro de costos (áreas) del personal sindicalizado y empleado.

Esta estadística se entrega al Subdirector de producción, y Gerentes. Respecto a la elaboración de presupuestos, estos se calculan con el jefe de área, estimándose horas y gastos mensuales de capacitación tanto de operarios como de instructores.

Cada trimestre se hace una revisión a estos presupuestos para implementar nuevas horas y gastos no previstos según necesidades de producción.

De enero de 1988 a diciembre de 1989 me integré al Área de Ingeniería, en la Subdirección Técnica de Producción reportando a la Gerencia de Ingeniería Industrial, en el mismo puesto.

Responsabilidades ejercidas:

- 1.- Coordinar la capacitación del personal empleado de las 5 Subdirecciones que reportan a la Dirección de operaciones.
- 2.- En base a las necesidades determinadas por cada gerencia, elaborar el plan de capacitación anual.
- 3.- Dar seguimiento al plan, coordinando la inscripción del personal a los cursos programados por el área técnica (Centro de Estudios Latinoamericano Ericsson) y por el área de Recursos Humanos.
- 4.- Elaborar programas con instructores internos sobre instrucción operacional (en las operaciones de trabajo) realizadas por cada proceso de producción, y coordinar su impartición.
- 5.- Trámite de pagos necesarios.

- 6.- Atención de necesidades especiales de las áreas y que en algunos casos consiste en capacitación externa.
- 7.- Participar en proyectos o actividades especiales, como por ejemplo el proyecto de implantación de nuevos grupos de trabajo para la gerencia de producción electrónica.

De enero 1990 a la fecha, me integré al área de Recursos Humanos, con el mismo cargo: coordinadora de capacitación, reportando al Subdirector de Recursos Humanos durante 3 años, el último año reporté al Jefe de Capacitación.

Responsabilidades ejercidas:

- 1.- Participar en la detección de necesidades para la elaboración anual del plan rector de capacitación para TIM, siendo principalmente responsable de atender todas las áreas de la Dirección de Operaciones.
- 2.- Participar en la elaboración del plan rector de capacitación definiendo de cada curso, objetivo general, contenido temático, duración y metodología requerida.
- 3.- Dar seguimiento al plan rector de capacitación.
- 4.- Seleccionar instructores externos para la impartición de los cursos del plan rector.
- 5.- Supervisar la estructuración y adecuación de programas elaborados por el instructor, así como de los materiales tanto de instructor como de participantes.
- 6.- Supervisar la coordinación logística y el seguimiento de los eventos programados.
- 7.- Elaborar y enviar reportes de evaluación de los participantes y del instructor, a los gerentes y/o subdirectores.
- 8.- Elaborar estadísticas.
- 9.- Mantener actualizado el control mecanizado de los eventos.

- 10.- Mantener actualizada la cartera de proveedores a través de computadora.
- 11.- Diseño, implementación y actualización del inventario de recursos humanos para el personal de confianza de TIM.
- 12.- Atención de requerimientos especiales de las áreas de operaciones.
- 13.- Seguimiento de los procesos de aprendizaje de los cursos de mayor importancia o prioridad.
- 14.- Elaboración del presupuesto anual para el plan rector de capacitación.
- 15.- Desarrollar al asistente a mi cargo.

3.3 AREA EN LA CUAL SE IMPLEMENTO EL PROGRAMA DE "FILOSOFIA E INTEGRACION DE GRUPOS DE TRABAJO"

Gerencia de Fabricación de Aparatos Telefónicos.

Esta gerencia producía los aparatos telefónicos mediante un sistema de producción que es denominado "sistema de trabajo en grupo" implantado aproximadamente en 1979.

A la implantación del programa, la gerencia tenía 122 personas sindicalizadas de las cuales el 96% era sexo femenino y 30 personas de confianza.

Personal que participó en el programa de capacitación:

El programa estuvo dirigido al personal operativo (sindicalizado), pero también participaron los supervisores de producción de esta área.

El programa se aplicó a 11 grupos de trabajo y cada grupo se constituyó desde 4 hasta de 22 personas; la edad promedio fue de 29 años, con una antigüedad de 3 años a 16; el 54% con estudios de secundaria, el 42% con primaria y el 4% con preparatoria.

Cabe aclarar, que esta gerencia de fabricación de

aparatos telefónicos fué desintegrada por la empresa en 1992 ya que los teléfonos comerciales dejaron de fabricarse por exceso de inventario en Teléfonos de México, para quien se le producía principalmente, así la decisión fué de eliminar el área. (Ver organigramas anexos 1 y 4).

Con lo anterior explico las razones por las que el área en la que se aplicó el programa, ya no existe y el personal de esa área en su mayoría fué liquidado, las personas que no fueron afectadas se les capacitó y reubicó en otras áreas.

DESCRIPCION GENERAL DE LOS GRUPOS PARTICIPANTES.

| GRUPO | No. PERS. | ANTIG. PROM. | EDAD PROM. | SOLT. | ESTADO CIVIL | | | ESCOLARIDAD | | |
|--------------|-----------|--------------|------------|-------|--------------|---------|------|-------------|-------|------|
| | | | | | MADRES SOLT. | CASADAS | OTRO | PRIM | SEC | PREP |
| RLD GENERAD. | 7 | 12 | 27 | 1 | 2 | 4 | | 5 | 2 | |
| PLACA BASE | 4 | 7 | 34 | 1 | | 2 | 1 | 2 | 2 | |
| REHABILIT. | 16 | 4 | 27 | 5 | 2 | 9 | | 5 | 10 | 1 |
| RBL | 4 | 10 | 31 | 1 | | 3 | | 3 | 1 | |
| RLD/OPTIM. | 12 | 7 | 24 | 3 | 4 | 5 | | 4 | 8 | |
| TRF CONDUCT. | 3 | 7 | 28 | | 1 | 2 | | 2 | 1 | |
| NEFC | 4 | 10 | 29 | 1 | | 3 | | | 2 | 2 |
| RLG | 5 | 5 | 29 | 1 | | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| DISC/ROA | 2 | 16 | 38 | | | 2 | | 1 | 1 | |
| DBAC | 18 | 5 | 30 | 10 | 2 | 5 | 1 | 9 | 9 | |
| ROA | 22 | 5 | 30 | 8 | 2 | 9 | 3 | 8 | 14 | |
| TOTAL | 97 | 8 | 29 | 31 | 13 | 47 | 6 | 41 | 52 | 4 |
| | | | | (32%) | (13%) | (49%) | (6%) | (42%) | (54%) | (4%) |

SUPERVISORES PARTICIPANTES.

Ya que la finalidad principal del curso era la integración del grupo, fué importante y necesaria la participación de los supervisores de estos grupos.

PARTICIPARON: 3 SUPERVISORES

| | EDAD | ANTIG. | EDO. CIVIL | ESCOLARID. |
|--------------|------|--------|------------|----------------|
| SUPERVISOR A | 31 | 8 | CASADO | SECUNDARIA |
| SUPERVISOR B | 28 | 1 | CASADO | ING.ELECTRON. |
| SUPERVISOR C | 27 | 2 | SOLTERO | ING.INDUSTRIAL |

REGLAMENTO INTERNO DE CAPACITACION.

Es conveniente señalar que la empresa cuenta con un reglamento interno de capacitación en el que se establece un pago para el trabajador si se le capacita fuera de labores, por lo que el personal que participó en el programa recibió un pago pues se le capacitó en dicho horario.

CAPACITACION.

Como antecedente, TIM por ser una empresa con avanzada tecnología con métodos de trabajo especificados por LM Ericsson en Suecia, requiere capacitar a todo su personal desde su ingreso en la operación que va a desempeñar; el periodo puede ser corto o largo, al terminar el programa pasa a una etapa de desarrollo a través de una gráfica de eficiencia y calidad; cuando ha llegado a este nivel la persona concluye la etapa de capacitación.

Las necesidades de capacitación también se dan por:

- a) Cambio de operación
- b) Cambio a otra área de trabajo (transferencias)
- c) Mayor especialización
- d) Reinstrucción

Es conveniente que la filosofía que se ha tenido en Teleindustria Ericsson en cuanto a la capacitación ha sido:

"Debe darse en base a necesidades cuya solución tenga repercusión en la producción y en lo económico para los involucrados".

Esta filosofía adoptada por la empresa enmarca que internamente la capacitación tiene un valor fundamental para todos y que no se dá por cubrir meramente un requisito legal como lo marca la Ley Federal del Trabajo.

3.4 ANTECEDENTES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Cuando comenzaron los primeros grupos alrededor de 1979, el área responsable de la capacitación en fábrica (Enseñanza) elaboró un programa de capacitación de 32 horas en base a lo que se implementaba en Suecia (para esto una persona viajó a LM Ericsson en Suecia para realizar una investigación), este programa de capacitación se denominó "Filosofía de Grupos".

Este programa comprendía los siguientes puntos:

- * Planteamiento de filosofía de grupos y aspecto teórico de la capacitación. -10 hrs
- * Conocimiento en filosofía de grupos, TW I y II. -22 hrs
- * Ampliación de los conocimientos de operaciones de trabajo. -85 hrs
- * Trabajo en línea, desarrollo. -85 hrs

En este programa se transmitía básicamente la filosofía de los círculos de calidad y lectura del libro "Teoría Z", el cual funcionó alrededor de 10 años, por ser una "novedad" en el área de Enseñanza, y aún cuando no había una adaptación de esta filosofía al sistema y cultura de Ericsson; sin embargo para 1989, los resultados de este curso no eran satisfactorios para la Subdirección de Producción, ya que el nuevo subdirector consideraba que la gente no estaba preparada para analizar y discernir esta filosofía extranjera, que además tiene otros objetivos y principios diferentes a los

grupos de trabajo. Con esta idea solicitó al área de Enseñanza, se elaborara un programa que respondiera a las necesidades de los grupos de trabajo, delegándose este proyecto.

Así se comenzó por investigar mediante entrevistas con los supervisores del área de Teléfonos, el jefe y gerente del área, y desde luego, con las coordinadoras e instructores que llegaron a participar desde el inicio de los primeros grupos de trabajo.

De esta investigación se señaló que los grupos de trabajo requerían un programa menos complejo en el que la gente comprendiera el sistema de trabajo en grupo, que tomara conciencia de su participación en el logro de objetivos del grupo y sobretodo se enfatizó en el conocimiento, identificación, aceptación, comprensión y tolerancia entre los miembros del grupo, ya que se señaló tenían principalmente problemas por la carencia y/o deficiencia de habilidades para integrarse como grupo; desde luego cuando tenían que tomar decisiones, analizar y resolver problemas, etc., había dificultad para llegar a acuerdos satisfactorios.

Estas conclusiones se desprenden de la siguiente información general que aportaron las personas entrevistadas:

- Desconocimiento del significado de los grupos de trabajo.
- Descuido de la formación humana del personal sindicalizado.
- Problemas frecuentes sobretodo de relación entre los integrantes del grupo.
- Intervención frecuente del sindicato (en un 80%).
- Generalmente la capacitación de filosofía de grupos era impartida por instructores de línea (nivel técnico).
- Necesidad de capacitar a los supervisores en Relaciones Humanas, así como en el manejo de grupos.

- Actualizar el curso de Filosofía de Grupos.
- Finalidad principal: la producción, lo económico.
- Los resultados del grupo deben medirse por su eficiencia y calidad.

En base a esta información se estructuró un nuevo programa denominado "Filosofía e Integración de grupos"; su finalidad: que los grupos conocieran los elementos esenciales del proceso de la dinámica del grupo, así como el analizar los principios de la filosofía de los grupos de trabajo, de tal forma que esto les permitiese mejorar su integración en el grupo.

El programa comprendía una exposición teórica del instructor, lectura comentada, solución de problemas en equipo, dinámicas de ejercicios vivenciales, proyección de 2 películas, aplicación de exámenes escritos (uno por cada sesión de 5 horas) durante el desarrollo del programa.

De los dos grupos piloto a los que se les aplicó este programa con la finalidad de evaluar su estructuración, se encontró que el contenido era amplio, que algunos temas no eran necesarios o interesantes para el grupo, desde luego no se explotaron correctamente los temas, y que era importante la participación del supervisor, por lo que se hizo una revisión y ajuste a este programa, quedando el siguiente contenido con un total de 15 horas por grupo impartidas fuera de labores (en sábados):

- * Inducción al curso.
- * Orígenes de los grupos.
- * Los grupos de trabajo.
- * Dinámica interna de los grupos.
- * Análisis y solución de problemas.
- * Manejo del conflicto.

3.5 CONTENIDO TEMATICO Y OPERACIONAL


OBJETIVO: Que el grupo conozca la filosofía de TIM sobre los grupos de trabajo, que indentifique el proceso dinámico que viven los grupos y que analicen ciertas técnicas que pueden aplicar en su área de trabajo para el manejo de conflictos, a través de situaciones vivenciales.

| CONTENIDO TEMATICO | CONTENIDO OPERACIONAL | DURACION |
|---|---|----------|
| * INDUCCION AL CURSO | -Bienvenida a partici- pantes. | 1.0 hr |
| * Presentación de ins- tructor y participan- tes. | -Dinámica vivencial: "comunicación por tríos" "La carta anónima" | |
| * Presentación de obje- tivos y temario. | | |
| * ORIGENES DE LOS GRUPOS | | 1.0 hr |
| -El hombre como ser social. | -Tormenta de ideas | |
| -Qué es un grupo? | -Philips 6.6 | |
| -Características | -Exposición de instruc- tor. | |
| * LOS GRUPOS DE TRABAJO | | 3.0 hrs |
| -Origenes | -Tormenta de ideas. | |
| -Filosofía | -Philips 6.6 | |
| -Sistema grupal e individual | -Dinámica vivencial: "la nasa" | |
| | -Exposición del instruc- tor. | |
| | -Aplicación de evaluación I | |
| * DINAMICA INTERNA DE LOS GRUPOS | | 5.0 hrs |
| -Comunicación | -Dinámica vivencial: "Los cuadrados" "Emisor receptor" "Cuadro de colores" | |

- Atmósfera de grupo
 - Metas de grupo
 - Normas de grupo
 - Participación en grupo
 - Retroalimentación
- Película:
"El ojo del espectador"
 - Philips 6.6
 - Lectura comentada
 - Dinámica vivencial:
"El caballo"
 - Lectura comentada
"Solución de un problema"
 - "Tu habilidad para escuchar"
 - "Sobrevivencia"
- Aplicación de evaluación II.
- * MANEJO DE CONFLICTOS, ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS. 5.0 hrs
- Qué es el problema?
 - Pasos para la solución de problemas.
 - Qué es el conflicto?
 - Factores que lo originan.
 - Cómo manejar el conflicto
- Dinámica vivencial:
"Gpo. de soldados de tablillas impresas"
 - Análisis de 4 conflictos (casos de grupo)
 - Lectura comentada
 - Tormenta de ideas
 - Película:
"El deseo de ganar"
 - Aplicación de evaluación III.
-

Nota: Las dinámicas vivenciales se variaron en los grupos, por lo tanto las que se han mencionado en el cuadro anterior son un ejemplo representativo de las mismas. También lo es el caso de las películas proyectadas; esto fue con la finalidad de mantener el interés en cada grupo, motivando así a los participantes que en ocasiones participaban más de una vez, por los cambios que se llegaban a presentar por las necesidades de producción. (ver los formatos utilizados en el desarrollo del programa, anexos del 5 al 9).

| | | | |
|---|--|--|---------------------------------|
| OBJETIVO ESPECIFICO | | | CLAVE DEL CURSO |
| Sensibilizar al grupo hacia una experiencia de aprendizaje en grupo, reducir la tensión y propiciar una apertura de comunicación. | | | CLAVE DEL OBJETIVO 01 |
| CONTENIDO TEMATICO | EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE | MATERIAL DIDACTICO | CRITERIOS Y MEDIOS - EVALUACION |
| Presentación de Instructor Presentación de Participantes Presentación de Objetivos y Temario. | Dinámica: "Comunicación por trios" "La Carta Anónima" | - Acetatos - Hojas de rotafolio - Marcadores | Participación del grupo |
| DURACION 1.0 hora | MATERIAL PARA EL ALUMNO Manual de Clase | | |
| NOTAS DEL INSTRUCTOR | | | |

ERICSSON **DESARROLLO DEL TEMA ORIGENES DE LOS GRUPOS**

| OBJETIVO ESPECIFICO | | | CLAVE DEL CURSO |
|---|--|-----------------------------|----------------------------------|
| ANALIZAR COMO EL HOMBRE POR NATURALEZA SOCIAL TIENDE A INTEGRARSE A GRUPOS; Y RECONOCER CUALES SON LOS GRUPOS A LOS QUE HE MOS PERTENECIDO. | | | CLAVE DEL OBJETIVO |
| | | | 02 |
| CONTENIDO TEMATICO | EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE | MATERIAL DIDACTICO | CRITERIOS Y MEDIOS DE EVALUACION |
| El hombre como ser social. ¿Qué es un grupo? Características | - Tormenta de ideas/Philips- 6-6 - Exposición del Instructor | Manual de curso Acetatos | Participación del grupo |
| DURACION 1.0 hora | MATERIAL PARA EL ALUMNO Manual de curso | | |
| NOTAS DEL INSTRUCTOR | | | |

FALLA DE ORIGEN

ANEXO 6

| | | | |
|---|---|------------------------------|--|
| OBJETIVO ESPECIFICO Comprender y valorar lo que es el grupo de trabajo y su filosofía actual en TIM: analizar diferencias entre el trabajo individual y grupal, así como sus ventajas y desventajas | | | CLAVE DEL CURSO |
| | | | CLAVE DEL OBJETIVO 03 |
| CONTENIDO TEMATICO | EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE | MATERIAL DIDACTICO | CRITERIOS Y MEDIOS EVALUACION |
| Orígenes Finalidad Filosofía Sistema Grupal e Individual | - Tormenta de Ideas Philips 6,6 - Dinámica "La Nasa" - Exposición del Instructor | Manual del Curso Acetatos | Evaluación I |
| DURACION 3.0 Hrs | MATERIAL PARA EL ALUMNO Manual de curso | | |
| NOTAS DEL INSTRUCTOR | | | |

FALLA DE ORIGEN

ANEXO 7

ERICSSON 

DESARROLLO DEL TEMA

DINAMICA INTERNA DE LOS GRUPOS

| OBJETIVO ESPECIFICO | | CLAVE DEL CURSO | |
|--|--|--|--|
| Analizar la dinámica que vive un grupo en: a) Comunicación b) Atmósfera de grupo, metas, normas, participación y retroalimentación | | CLAVE DEL OBJETIVO 04 | |
| CONTENIDO TEMATICO | EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE | MATERIAL DIDACTICO | CRITERIOS Y MEDIOS DE EVALUACION |
| <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación: Su importancia dentro del grupo; sus barreras y cómo tratar de superarlas. - Atmósfera: Cuál es la más adecuada para todos. - Metas del grupo: Su importancia y qué tipos de meta deben plantearse. - Normas: Qué papel juegan en un grupo, sus ventajas y limitaciones. - Participación: Qué importancia tiene la participación de todos hacia el logro de sus metas personales y de grupo. - Retroalimentación: Importancia de conocer el progreso del grupo; toma de decisiones y solución de problemas. Y papel que juega en la motivación del grupo. | <ul style="list-style-type: none"> - Dinámica: "Los Cuadrados" "Emisor - Receptor" "Cuadro de Colores" - Película: "El ojo del espectador" - Philips 6,6 Lectura comentada - Dinámica: "El Caballo" "Solución de un problema" "Tu habilidad para escuchar" "Mejorando tu escuchar" "Sobrevivencia" | <ul style="list-style-type: none"> - Manual del curso - Material de las dinámicas - Películas y Proyector - Cronómetro - Acetatos - Hojas de rotafolio | <ul style="list-style-type: none"> - Participación - Evaluación II |
| DURACION 5,0 hrs | MATERIAL PARA EL ALUMNO Manual de curso | | |
| NOTAS DEL INSTRUCTOR | | | |

FALLA DE ORIGEN

ANEXO 8

ERICSSON **DESARROLLO DEL TEMA MANEJO DE CONFLICTOS, ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS.**

| | | | |
|--|---|--|--|
| OBJETIVO ESPECIFICO Diferenciar un problema de un conflicto, analizar el impacto de estos en las relaciones; cómo afectan la integración del grupo. | | | CLAVE DEL CURSO |
| | | | CLAVE DEL OBJETIVO 05 |
| CONTENIDO TEMATICO | EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE | MATERIAL DIDACTICO | CRITERIOS Y MEDIOS DE EVALUACION |
| <ul style="list-style-type: none">- Qué es el Problema?- Pasos a seguir para resolución de Problemas- Qué es el Conflicto?- Factores que lo originan- Como manejar el conflicto. | <ul style="list-style-type: none">- Dinámica: "Los Camioneros"- Análisis de 4 conflictos (casos de grupo).- Lectura comentada- Tormenta de Ideas | <ul style="list-style-type: none">- Manual de Curso- Acostatos- Hojas de instrucciones para la dinámica.- Los cuatro casos impresos- Película motivacional | <ul style="list-style-type: none">- Solución de los problemas- Evaluación III |
| DURACION 5.0 Horas | MATERIAL PARA EL ALUMNO Manual de curso | | |
| NOTAS DEL INSTRUCTOR | | | |

FALLA DE ORIGEN

ANEXO 9

a) DESCRIPCION DE RESULTADOS

Con respecto al curso de Filosofía e Integración de grupos de trabajo, a los 11 grupos se aplicaron 3 pruebas escritas, de conocimientos y actitudes, cada una al final de cada sesión con la finalidad de poder aclarar dudas o profundizar algún punto de los temas tratados. (ver anexos del 10 al 13)

PRUEBA No. I

Esta primer prueba se diseñó con la finalidad de evaluar comprensión del tema Orígenes de los grupos.

En esta se cuestiona la importancia y necesidad de integrarse a un grupo. Las ventajas y desventajas de vivir aislado, y el concepto de grupo.

Las respuestas correctas fueron entre 70% y 90%

PRUEBA No. II

Se diseñaron dos reactivos diferentes para aplicarse al azar entre los grupos; ambos intentaron medir los conceptos y comprensión en los temas: concepto de grupo de trabajo y sus características; ventajas y desventajas para el trabajador; comunicación; atmósfera de grupo.

El reactivo A correspondió a respuestas de selección múltiple.

El reactivo B fué de respuesta abierta.

CRITERIOS DE EVALUACION:

Reactivo A: respuestas correctas.

Reactivo B: se consideraron todas las respuestas que incluyan al menos 3 características que definieran al grupo de trabajo; mínimo 3 ventajas y desventajas del sistema en grupo; mínimo 3 problemas mencionados de comunicación; mínimo 3 recomendaciones para escuchar adecuadamente.

En éstas pruebas las respuestas se incrementaron a un 85% promedio.

EVALUACION No. I

NOMBRE:

No.

SECCION:

FECHA:

DE ACUERDO A LO QUE HA COMPRENDIDO DEL TEMA,
RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

- 1.- Mencione al menos 2 razones por las que nos integramos a un grupo, cualquiera que este sea.

- 2.- Qué desventajas o consecuencias podría tener una persona que se aisle completamente del mundo que le rodea ?

- 3.- Qué entiende por grupo ? Qué es ?

EVALUACION No. 2

REACTIVO A

NOMBRE: _____ No. _____

SECCION: _____ FECHA: _____

DE ACUERDO A LO QUE HA COMPRENDIDO DEL TEMA MARQUE LAS RESPUESTAS CORRECTAS:

- 1.- UN GRUPO DE TRABAJO ES...
 - a) Un grupo de personas que se unen para realizar un trabajo.
 - b) Un grupo de personas unidas con una meta común de trabajo.
 - c) Un grupo de trabajadores que unen sus esfuerzos en forma coordinada para desarrollar un trabajo de manera más eficiente.
- 2.- PRINCIPALES CARACTERISTICAS EN LOS GRUPOS DE TRABAJO:
 - a) Producen una familia de productos ó producto terminado.
 - b) Trabajan a la eficiencia y calidad que les pide su asesor y/o depto. de ingeniería.
 - c) Su asesor distribuye el trabajo en el grupo.
- 3.- ALGUNAS VENTAJAS QUE EL TRABAJADOR TIENE AL TRABAJAR EN GRUPO:
 - a) No hay reconocimiento a los grupos de trabajo.
 - b) Lo mismo le dá trabajar en el sistema individual que en el grupo.
 - c) No requieren de supervisión excesiva; toman decisiones para organizarse ó para resolver problemas que se les presentan.
 - d) Se desarrollan y son multifuncionales mediante la rotación de operaciones.
- 4.- ALGUNAS DESVENTAJAS PARA LOS TRABAJADORES:
 - a) Ganan menos, el precio de destajo se reduce.
 - b) Amplian sus relaciones sociales.
 - c) Los trabajadores poco sociales sufren al trabajar en grupo.
 - d) Problemas de adaptación al grupo para personas de carácter difícil.
- 5.- ¿ QUE IMPORTANCIA TIENE EL "NO SABER ESCUCHAR"?
 - a) Se distorciona la información
 - b) El receptor no sabe qué responder
 - c) No hay una comunicación eficaz entre emisor-receptor.

- 6.- ¿ QUE IMPORTANCIA TIENE UNA BUENA COMUNICACION EN UN GRUPO DE TRABAJO?
- Si hay apertura para comunicarse habran mucho menos - problemas de relación y de trabajo y se propiciará -- una mejor integración de grupo.
 - Facilita mejores relaciones sociales aunque no se resuelvan problemas de trabajo.
 - Se disminuyen los rumores y chismes, pero no dejan de haber conflictos entre el grupo.
- 7.- LA FILOSOFIA QUE TIM. BUSCA EN LOS GRUPOS DE TRABAJO ES:
- Tener contentos a sus trabajadores aunque hayan cantidades mayores de productos terminados almacenados ó que se tengan que reprocesar y así se pierdan utilidades.
 - Producir artículos terminados con alta calidad, sin tener stocks altos en el almacén para lograr una mayor prosperidad general, además de reducir el trabajo monótono.
 - A mayor producción, mayor incentivo económico, alta - calidad y mayores utilidades.
- 8.- RECOMENDACIONES PARA SER "BUENOS ESCUCHADORES"
- Poner más atención a tu alrededor que a la persona -- que te está hablando.
 - No emitir juicios por adelantado
 - La responsabilidad de la comunicación solo es del que habla.
 - Disposición para querer escuchar y tratar de comprender lo que escuchamos, poniendo atención y poniendo - nos en el lugar de la otra persona.
- 9.- LOS PROBLEMAS QUE SE DAN EN LA COMUNICACION, SE DEBEN -- PRINCIPALMENTE A LAS BERRERAS PSICOLOGICAS, ALGUNAS DE - ELLAS SON:
- sarcasmo
 - Sordera
 - Interrumpir a los demás cuando hablan.
 - Criticas punzantes
 - Ser de diferente nacionalidad
- 10.-ADEMAS DE PROPORCIONAR EL MEJOR AMBIENTE, EL GRUPO DE -- ESTABLECER METAS:
- Productivas (eficiencia y calidad) y Afectivas en -- igualdad de importancia.
 - Personales ó individuales.
 - Más Productivas que Afectivas.

ANEXO 12

REACTIVO B

EVALUACION No. 2

NOMBRE: _____

No. _____

SECCION: _____

FECHA: _____

DE ACUERDO A LO QUE HA COMPRENDIDO DEL TEMA RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- 1.- DEFINA QUE ES EL GRUPO DE TRABAJO:

- 2.- MENCIONE 4 VENTAJAS QUE EL TRABAJADOR TIENE AL TRABAJAR EN GRUPO:

- 3.- MENCIONE 3 DESVENTAJAS QUE EL TRABAJADOR TIENE AL TRABAJAR EN GRUPO:

- 4.- MENCIONE ALGUNOS PROBLEMAS QUE PODRIAN ORIGINARSE SI NO HAY UNA COMUNICACION EFICAZ DENTRO DEL GRUPO:

- 5.- QUE IMPORTANCIA TIENE EL NO SABER ESCUCHAR:

- 6.- QUE ASPECTOS PODRIAMOS MEJORAR PARA SER BUENOS ESCUCHADORES:
(QUE SE RECOMIENDA)

ANEXO 13

EVALUACION No.3

NOMBRE: _____ No. _____

SECCION: _____ FECHA: _____

A.- CONTESTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- 1.- CUALES SON LOS 5 PASOS PARA RESOLVER UN PROBLEMA?
 1.-
 2.-
 3.-
 4.-
 5.-
- 2.- UN GRUPO NO DEBE OLVIDAR QUE SI NO TIENE METAS ESTABLECIDAS, SERA UN "BARCO SIN TIMON"; UN GRUPO DE TRABAJO DEBE ESTABLECER METAS SOBRE:

B.- MARCA LA RESPUESTA CORRECTA:

- 1.- EL CONFLICTO INICIA UN PROCESO DE ASCENSO CUANDO...
 a) Queremos y permitimos el conflicto.
 b) Tenemos muchos problemas.
 c) Cuando manifestamos actitudes y comportamientos negativos
- 2.- UNA REACCION DE AUTODEFENSA DURANTE EL CONFLICTO PROVOCA QUE...
 a) Se entre en competencia y no se deje ni uno ni otro.
 b) La otra persona se disculpe.
 c) Se resuelva el conflicto.
- 3.- UNO DE LOS FACTORES PRINCIPALES EN QUE NINGUNA DE LAS PARTES REPARA Y QUE ELEVA EL CONFLICTO ES...
 a) Gestos de buena voluntad.
 b) Ventilar sentimientos.
 c) Ausencia de escucha.
- 4.- CUANDO UNO SIENTE TENER TOTALMENTE LA RAZON Y QUE LA OTRA PERSONA NO LA TIENE, SE INSISTE AGRESIVAMENTE MAS Y SIN ESCUCHAR; ESTA ACTITUD ES...

- a) Tacto y preocupación por los sentimientos de la otra persona.
 - b) Comprensión a uno mismo.
 - c) Afirmación del derecho propio.
- 5.- LA ACTITUD QUE ELEVA EL CONFLICTO Y QUE DEMOSTRAMOS CUANDO SENTIMOS DISMINUIR NUESTRA INFLUENCIA Y ATACAMOS AMENAZANDO CON HACER ALGO QUE PUEDA LASTIMARLE A LA OTRA PERSONA COMO ESCARMIENTO, ES...
- a) Amenazas y golpes intencionales.
 - b) Encontrar alternativas.
 - c) Violación a las reglas.
- 6.- EL CONFLICTO DESCIEDE O DISMINUYE CUANDO:
- a) Pasa el tiempo y borra los problemas.
 - b) Invitamos a la otra persona a tomar café
 - c) Cuando manifestamos actitudes y comportamientos positivos.
- 7.- UNA ACTITUD POSITIVA PARA CONTROLAR O DISMINUIR EL CONFLICTO ES...
- a) Tomar conciencia sobre las consecuencias de nuestra conducta y enfocar la atención al verdadero objetivo.
 - b) Oír pero no escuchar.
 - c) No dejar que el otro imponga sus razones.
- 8.- EL HECHO DE PEDIR UNA DISCULPA, DE DAR PEQUEÑAS CONSESIONES, ES TENER...
- a) Piedad y paciencia.
 - b) Gestos de buena voluntad.
 - c) Compasión.
- 9.- PARA CONTROLAR EL CONFLICTO ES NECESARIO PRIMERAMENTE...
- a) Desear escuchar y comprender.
 - b) Propinar escarmientos.
 - c) Ser indiferente con la otra persona.
- 10.- FINALMENTE, SI SE DESEA DISMINUIR O ELIMINAR EL CONFLICTO, EL RESPONSABLE DE ENCONTRAR Y APLICAR ALTERNATIVAS DE SOLUCION ES...
- a) El que inició el conflicto.
 - b) Una persona ajena al conflicto.
 - c) Los involucrados en el conflicto.

PRUEBA No. III

En esta tercer prueba las respuestas correctas se dieron entre 90% y 100%. (Ver gráfica anexo 14).

Por lo que podría decirse que en cuanto al nivel de aprendizaje de las personas sobre los conceptos y temas tratados fué óptimo.

Sobre la actitud y comportamiento de cada integrante con respecto a su grupo, se observó que al finalizar la última sesión, había mejorado el ambiente de trabajo, al manifestar conductas cooperativas, de amistad, de comprensión entre ellas, se comunicaban más, había más trato, incrementó su participación verbal durante las sesiones, se daba un acercamiento entre aquellas personas que ni siquiera se dirigían la palabra por cuestiones personales en otro tiempo, manifestaban interés en continuar con sesiones de encuentro y acercamiento entre los participantes del grupo.

Reflejaban también comentarios de que los conocimientos adquiridos en el curso, eran de vital importancia para el grupo, pues no entendían antes porqué debían trabajar en forma distinta en el sistema de producción en grupo, con respecto al sistema individual.

EVALUACION DE REACCION.

Cabe mencionar que en la última sesión del curso, se aplicó además una "evaluación del curso" para tener la oportunidad de conocer la reacción y opinión sobre el curso, instructor, contenido, materiales, y local, con la finalidad de encauzar los objetivos hacia el "programa de mantenimiento" que después debían tener como una fase posterior de seguimiento, para los repertorios adquiridos en los participantes.

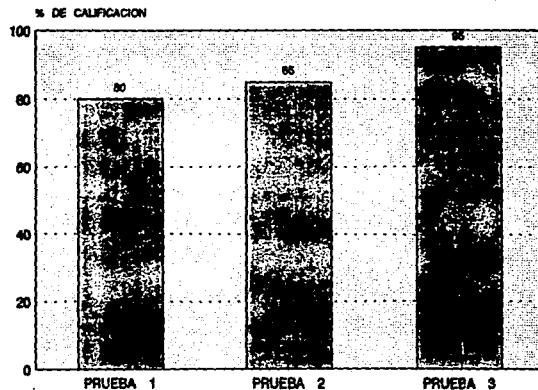
La calificación promedio de esta evaluación fué de 91.7%. (Ver gráfica anexo 15 y formato utilizado anexo 16).

Cuando terminó la capacitación, se elaboró un reporte de grupo con comentarios y sugerencias para brindar la ayuda al grupo y en lo particular a la persona que más lo requería. El reporte se le

entregaba al jefe del área en una reunión, comentando la experiencia y el resultado del grupo. Una vez revisados los exámenes se regresaban a cada persona con comentarios, sugerencias y una nota motivacional.

ANEXO 14

GRAFICA DE RESPUESTAS PROMEDIO DE LAS PRUEBAS APLICADAS A LOS 11 GRUPOS

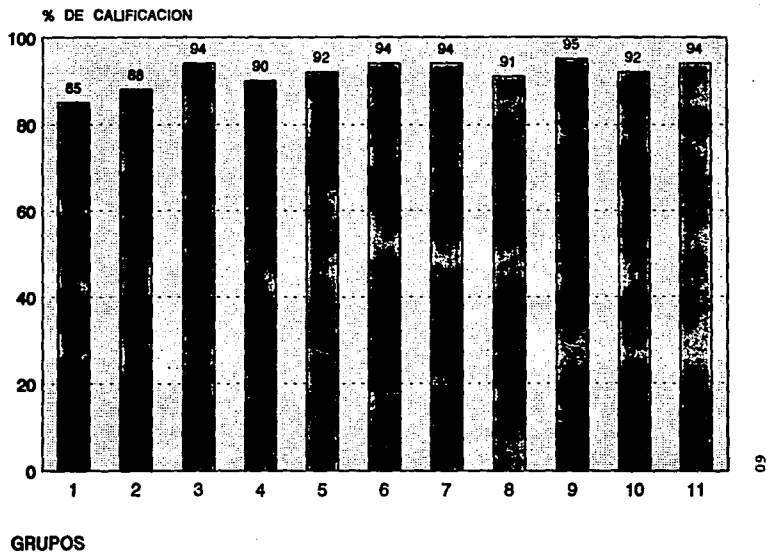


PRUEBA 1 : ORIGENES DE LOS GRUPOS
PRUEBA 2 : IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE INTEGRARSE A UN GRUPO
PRUEBA 3 : METAS DE UN GRUPO Y MANEJO DE CONFLICTOS

SE PUEDE OBSERVAR QUE AUNQUE LAS PRUEBAS FUERON DIFERENTES (POR LOS TEMAS) SE FUE INCREMENTANDO EL No. DE RESPUESTAS CORRECTAS, TAL VEZ DEBIDO A QUE EN CADA SESION Y PREVIO A LA APLICACION DE CADA PRUEBA, SE REALIZABA UN REPASO GENERAL.

ANEXO 15

GRAFICA DE CALIFICACIONES DE EVALUACION DE LOS 11 GRUPOS



PROMEDIO GENERAL: 91.7 %

EVALUACION GENERAL DE CURSOS

Nombre _____
 Siglas: _____ Ext.: _____ No.Empl. _____
 Curso: _____ Fecha: _____

Favor de marcar con X la calificación que a su juicio mejor corresponda en cada enunciado;
 favor de proporcionar sus comentarios y sugerencias al final de esta evaluación.

E= Excelente MB=Muy Bien B=Bien R=Regular D=Deficiente

| | E | MB | B | R | D |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Sobre el instructor | | | | | |
| a) Exposición clara: | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| b) Motivo al grupo: | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| c) Actitud accesible y paciente: | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| d) Cumplió el temario: | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| e) Cumplió horarios: | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 2. Sobre la instrucción | | | | | |
| a) La instrucción fué: | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 3. Sobre el Grupo | | | | | |
| a) Su comportamiento fué: | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 4. Material Didáctico | | | | | |
| a) El material utilizado fué: | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| b) La calidad del material fué: | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| c) Es clara la información: | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 5. Sobre los objetivos | | | | | |
| a) Se dieron a conocer antes del curso: | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 6. Sobre la coordinación | | | | | |
| a) La coordinación general fué: | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |

Comentarios: _____

CAPITULO 4. PROPUESTA DE MEJORA AL PROGRAMA PRESENTADO EN CAPITULO 3.

Aún cuando los resultados observados son satisfactorios, estos no son excelentes y analizando todo el proceso existen varios factores que es importante considerar y en realidad es la mejora que se sugiere al programa presentado (capítulo 3) para incrementar su funcionalidad.

A.- DETECCION DE NECESIDADES.

Como se ha señalado en el capítulo I, la detección de necesidades es la primer etapa a cubrir, con la finalidad de diagnosticar las verdaderas necesidades de capacitación que demanda cada persona y a su vez el grupo. No es suficiente lo que reporte el ejecutivo o jefe lo cual ocurrió en el programa reportado en el capítulo 3.

Es esencial realizar diferentes observaciones en horas de trabajo y en horas de receso, observando los comportamientos individuales y de grupo.

También es necesario realizar entrevistas con los integrantes de cada grupo con la finalidad de conocer sus apreciaciones y valoraciones sobre la relación afectiva, la forma en que se comunican y su contenido, la forma de resolver sus problemas, a la forma de realizarse, de organizarse, al tipo de metas que establecen y a la forma de evaluar sus resultados, entre otros aspectos.

Desde luego debe prepararse previamente una guía para la entrevista, la cual se sugiere sea en forma abierta, y sensibilizar a las personas explicando las razones por las que se le va a entrevistar, evitando así, crear incertidumbre y el que se den respuestas vagas, como en cierta forma ocurrió en esta fase del programa.

Finalmente se deben entrevistar al supervisor, al jefe y gerente de área, también mediante una guía preparada en base a la información ya recabada de las entrevistas anteriores (con el

grupo).

Los aspectos a considerar en estas entrevistas deben ser muy similares a las otras entrevistas (de los grupos), para validar o relacionar toda la información y llegar a necesidades más precisas.

Además se sugiere recabar previamente, información de las eficiencias de trabajo y su nivel de calidad durante los últimos doce meses, calculando promedios, con la finalidad de observar el comportamiento de estas variables y la relación del grupo, antes y después del programa de capacitación y que de alguna forma este efecto debe ser parte del impacto del programa, en términos de beneficios de la capacitación, y que faltó en la evaluación del presente programa para evaluar dicho efecto con más precisión, ya que se reportó en forma verbal por los supervisores el incremento de la eficiencia y calidad, después de haber participado en el curso.

También se requiere definir previamente el perfil del grupo con el cual podrá compararse el resultado de la detección de necesidades obteniendo así un diagnóstico aún más preciso acerca de los conocimientos (el saber), habilidades (el poder) y actitudes (el querer) que deberá cubrir cada integrante del grupo.

En el presente programa se definió el perfil después del curso para las sesiones de seguimiento.

Con este diagnóstico podría elaborarse una "cédula de entrenamiento" por cada persona en donde se mostrarían los dos aspectos fundamentales que son la relación y la tarea, entendiendo por "relación" la habilidad para interactuar con otras personas y por "tarea" la producción de un artículo con eficiencia y con calidad. A su vez "artículo" se refiere a un producto de determinadas características, "eficiente" implica la rapidez con la que se trabaja y "calidad" nivel de cumplimiento de requisitos del producto. Estos conceptos son particularmente usados en TIM.

Para elaborar la cédula de entrenamiento deben definirse los criterios y los conceptos que comprenderá el perfil del grupo, a fin de poder hacer la evaluación individual (comparación de si se tiene o no) y especificar las necesidades de cada persona.

B.- ANALISIS DE DATOS PREVIOS AL PROGRAMA DE CAPACITACION.

a) Sobre las observaciones.
El análisis de la información obtenida de las observaciones debe hacerse en función del perfil del grupo, separando los elementos de interés que reflejen posibilidades de mejora en las relaciones interpersonales del grupo.

b) Sobre las entrevistas.
La información, deberá analizarse por separado primero, y luego compararla o interrelacionarla para encontrar similitud, diferencia o contradicción en los elementos de interés, problemas o déficits que se reportan entre los entrevistados, para la elaboración del programa.

La información de las entrevistas también se debe comparar con los datos del informe de observaciones. De este modo se estará obteniendo un segundo informe en el cual adicionalmente se incluirán patrones de conducta positivos que debieran ser reforzados durante las sesiones del programa.

c) Sobre la definición del perfil del grupo.

Deben establecerse las prioridades en función de lo que se requiere y de lo que se tiene, para prevenir constantes modificaciones en la planeación de los cursos de los grupos de trabajo. Además para ser congruentes entre lo que se requiere y lo que se estructura en el programa.

Una vez analizada toda la información,

deberá presentarse a la gerencia y a la subdirección para que apruebe el plan propuesto, acerca de los requerimientos a cubrir para elaborar el programa de capacitación.

C.- ELABORACION DEL PROGRAMA.

La elaboración del programa debe comprender:

a) Elaboración de objetivos.

Estos deben estar basados en las expectativas que los directivos tienen acerca del funcionamiento de los grupos de trabajo y deben contemplar los requerimientos y prioridades observados en el diagnóstico y análisis.

Asimismo la redacción de los objetivos debe estar hecha en términos claros, concisos, medibles y alcanzables.

Esto implica precisar los logros que se pretenden alcanzar en forma general y específica, en términos de conducta describiendo lo que se espera del participante.

La precisión en la elaboración de los objetivos determinará la estructura adecuada del programa.

b) La estructura del contenido del programa.

A partir de los objetivos generales y específicos se definirá en forma específica, los temas que deberán estudiar los participantes, desglosando los elementos del contenido en forma secuencial y con tiempos específicos.

Al elaborar el contenido se debe tener presente todos aquellos conocimientos y habilidades (y actitudes si es el caso) que se requieren para cubrir los objetivos.

Por consiguiente se requiere conocer a quién va dirigido el programa, cuáles son sus características, número de personas que tiene cada grupo, cursos recibidos y que se relacionen con el programa en cuestión, para tener así un marco de referencia individual y de grupo.

También se debe precisar el material didáctico que se utilizará, así como los equipos necesarios para la implementación del programa.

c) Análisis de costos.

Hacer un estudio del costo total que implicará la capacitación de los grupos, para evitar "suspender" la capacitación por "falta de presupuesto" como ocurrió en el presente programa para continuar las sesiones de seguimiento; y a su vez hacer un análisis de beneficios a obtenerse para recibir mayor apoyo en la implementación del programa.

D.- IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA.

Es vital que en primer instancia la alta gerencia informe previamente en cada grupo sobre el programa de capacitación que se implementará, resaltando la importancia, los beneficios que pueden obtener con su participación, así como los de la empresa; informando también sobre los resultados que se espera lograr.

Sin este primer paso la gente no se sensibiliza ni se motiva o interesa en participar como en varios casos ocurrió en el programa presentado, y es la gente que va desertando con problemas de ausentismo, o bien con mayor renuencia a compartir sus experiencias con el grupo.

Se sugiere que la primer sesión en cada grupo, el supervisor del mismo dé la apertura o introducción al inicio del curso, reforzando el mensaje dado previamente por el gerente y jefe,

asi como las expectativas que el supervisor en particular tiene de su grupo y hacerlos sentir que él es un miembro más que requiere participar en el programa.

Se recomienda que entre sesiones no se tenga mayor intervalo de 8 dias de tiempo entre si ya que pueden olvidarse algunos conceptos importantes, o puede perderse la secuencia de los temas.

E.- EVALUACION Y SEGUIMIENTO.

a) Evaluación.

Definitivamente es necesaria la aplicación de instrumentos de evaluación ya que nos indicarán el grado de entendimiento de la información tanto de los conceptos impartidos como de la importancia dentro de su trabajo.

Al respecto considero que las distintas formas de evaluación aplicadas, aportaron los indicadores necesarios para la continuación, modificación o adecuación del contenido temático y metodología empleada en la impartición del curso.

Cuando se tienen varios grupos a capacitar, se tienen mayores oportunidades de adecuar los programas, pero cuando solo se tiene un grupo, entonces debe tenerse mayor cuidado desde que empieza el programa, sobre todo si se es más receptivo, motivando, integrando, sensibilizando y concientizando a las participantes con más impacto, porque no habrá oportunidad de dejar para después las modificaciones pertinentes, y tampoco se lograrían los objetivos, y peor aún, se dejaría a las personas con sentimientos de frustración, actitudes de poca disposición y desmotivación, temor e incertidumbre, etc.

b) Seguimiento.

Este debe programarse un mes después estableciendo reuniones mensuales, acordadas con el grupo, con la finalidad de ayudar

al grupo y a las personas, a que se dé el cambio buscado en los diferentes aspectos observados en el diagnóstico, para fomentar los nuevos hábitos, para mantener y generar las nuevas conductas, para ir llevando al grupo a un nivel de desarrollo y madurez en el que puedan lograr sus objetivos de manera satisfactoria para ellos, pero sobretodo el que puedan mejorar y mantener su integración.

En estas sesiones de seguimiento debe estar todo el grupo, y los resultados de avance se deben ir comentando con los supervisores y jefes de dichos grupos. Se les podrá invitar a algunas de estas sesiones si el grupo lo considera pertinente. para no inhibir su participación.

En cada sesión se deben revisar las acciones a las que se comprometieron seguir como parte de la meta planeada del grupo. Se deben analizar los obstáculos encontrados y forma de superarlos, los problemas que se tengan y alternativas de solución a seguir, nuevas acciones a seguir en forma calendarizada, para revisarse en la siguiente sesión.

Desde luego debe llevarse una bitácora escrita en cada una de estas sesiones, como una forma de control de la información.

El instructor dará todo el soporte que sea necesario, aclarando dudas, revisando los materiales e información vista en el curso, y utilizando nuevos materiales como películas motivacionales, impartir nuevos temas relacionados con el curso, nuevas notas, etc..

Al tener informados a los jefes inmediatamente sobre los avances, se debe buscar compromiso en ellos para estimular los resultados del personal dando reconocimiento y no solo llamarles la atención cuando se está afectando la productividad.

En el presente trabajo, solo se estructuró el programa de seguimiento y se llamo

"programa de mantenimiento a grupos de trabajo" el cual no fué aplicado por la misma falta de presupuesto reportado por la alta gerencia. Sin embargo, cabe señalar que el programa fué utilizado posteriormente para otros grupos de trabajo en el área de producción electrónica con resultados positivos. (ver programa anexo 17).

Por otro lado estoy convencida que si no hay vinculación de la alta gerencia con el personal trabajador y principalmente cuando éste participa en procesos de trabajo a través de grupos, no se da credibilidad en los procesos que conllevan a la preparación y desarrollo de estos grupos que demandan autonomía, motivación, armonía, superación, y quizá esto pudiera ser uno de los factores por los que los programas de capacitación no tienen los resultados esperados.

El compromiso y la colaboración de todos es determinante para delinear el nuevo perfil de los grupos competitivos capaces de responder con oportunidad a los nuevos retos que se presentan con mayores exigencias.

ANEXO 17

PROGRAMA DE MANTENIMIENTO A GRUPOS DE TRABAJO

DIRIGIDO A: GRUPOS DE TRABAJO (PERSONAL OPERATIVO)

JUSTIFICACION:

Sabemos que cuando una persona se adiestra o capacita en una determinada habilidad ó conocimiento, es necesario dar un seguimiento posterior para que domine dicha habilidad. En este caso, los grupos que ya recibieron su curso de FILOSOFIA E INTEGRACION DE GRUPOS, es necesario que reciban un "mantenimiento" el cual consiste en mantener y/o crear ciertas habilidades que fomenten el desarrollo y madurez del grupo, así como el motivarlos a su superación, encaminada a objetivos específicos del grupo.

OBJETIVO:

Que a través de estas sesiones de mantenimiento, el grupo refleje resultados de crecimiento y madurez en su desenvolvimiento, observables en su comportamiento (conductas deseables) y actitudes.

METODOLOGIA:

Se llevarán a cabo sesiones de 4 horas por bimestre en un principio y si después se considera necesario se harán trimestralmente.

En cada sesión se proyectará una película motivacional o dinámica vivencial para enriquecer la plática, según temas.

El grupo establecerá compromisos a seguir para ser evaluados por ellos mismos en cada sesión.

Se aplicará un cuestionario de actitudes para valorar el desarrollo y aplicación de los temas, principalmente en su efectividad como grupo de trabajo.

(ANEXO 17)

TEMARIO:

- VENCENDO LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Mis habilidades y posibilidades (limitaciones).
Crecimiento y madurez personal.
Hombre perdedor y ganador.

- Las actitudes

Actitudes positivas ante los logros obtenidos.
Actitudes hacia el trabajo.

- Motivación

Análisis de los objetivos operativos (trabajo) y afectivos.
Análisis de necesidades.
Metas de trabajo, personales, familia, económicas.

- La comunicación

Análisis del proceso actual en el grupo y sus logros.
Recordatorio de las barreras que impiden o deterioran la comunicación.

- Trabajo en equipo

Análisis de logros de un equipo de trabajo.
Responsabilidades de capitán y del equipo.
Ejercicios en equipo.
La cooperación y la competencia.
Organización de los equipos.

- Toma de decisiones

En grupo; Inmediatas (iniciativa); Demoradas (dependencia); responsabilidad personal.

(ANEXO 17)

ENCUESTA PARA GRUPOS DE TRABAJOObjetivo:

Esta encuesta tiene como finalidad recabar información que pueda sernos útil para planear las sesiones de mantenimiento al grupo.

- 1.- Cuál es el nivel de eficiencia y calidad del grupo?
- 2.- Cuál ha sido su comportamiento en los últimos 3 meses (en eficiencia y calidad)?
- 3.- Qué problemas técnicos ha tenido el grupo y cómo los ha enfrentado? (proceso que siguieron en la solución de problemas técnicos).
- 4.- Qué problemas de tipo humano ha enfrentado el grupo y cómo han participado todos?
- 5.- Cuál es el ambiente o atmósfera de grupo actual?
- 6.- Qué metas actuales tiene el grupo a) a corto plazo, b) a largo plazo?
- 7.- Estas metas son conocidas y entendidas por todos?
- 8.- Cada uno sabe cuál es su participación en el logro de esta meta?
- 9.- Cómo están midiendo el avance en el logro de las metas?
- 10.- Cómo es la comunicación actualmente en el grupo?
- 11.- La comunicación se da hacia arriba, abajo y paralelamente?
- 12.- Qué problemas de comunicación han tenido?
- 13.- Qué acciones realiza el grupo (o quién) para eliminar estos problemas?
- 14.- El grupo lleva a cabo reuniones periódicas de seguimiento de problemas, acciones o simplemente para evaluar el progreso?
- 15.- Cómo son las relaciones de unos a otros? A qué lo atribuye?
- 16.- Ha mejorado o empeorado la relación del supervisor con el grupo? En qué forma?
- 17.- Qué conocimientos del curso de Filosofía e Integración de Grupos de Trabajo aplican para darse ayuda y comprensión de unos a otros?

(ANEXO 17)

- 18.- Considera que el grupo puede mejorar? En qué quisiera que mejorara?
- 19.- Las actitudes hacia las personas y hacia el trabajo son positivas o negativas? Porque?
- 20.- En cuanto a toma de decisiones ¿cómo participa cada uno?
- 21.- Ha habido un cambio en cuanto al nivel de responsabilidades de cada uno? Porque?
- 22.-Cuál es la motivación que actualmente tiene el grupo? (expectativas)
- 23.- Como se motiva el grupo?
- 24.- Actualmente existe mayor conocimiento de unos a otros y de sí mismos?
- 25.- Considera que el grupo ha madurado o se encuentra igual que hace 6 meses? Explique porque?
- 26.- Administran su tiempo para el funcionamiento de actividades, responsabilidades y toma de decisiones?
- 27.-Cuál es la filosofía del grupo?
- 28.- Qué comentario o sugerencia daría a su grupo?

EXCLUSIVAMENTE PARA PREGUNTARSE AL CAPITAN DEL GRUPO:

- 1.- De qué forma ha contribuido en el progreso del grupo?
- 2.-Cuál ha sido su iniciativa para con el grupo?
- 3.- Cómo ha resuelto los problemas que se le han presentado?
- 4.- Cómo ha resuelto los conflictos surgidos en el grupo?
- 5.- Qué tipo de controles lleva?
- 6.- Cómo ha dado ayuda a cada uno?
- 7.- Qué ha obtenido para el grupo?
- 8.- Qué le hace falta a usted actualmente?
- 9.- En qué puede ayudarle el área de Enseñanza?
- 10.- En qué puede ayudarle su supervisor y jefe?
- 11.- Podría enumerar sus responsabilidades generales?
- 12.- Cómo evaluaría el resultado actual en cada una de estas?
- 13.- Qué recomendaría para el grupo? (sugerencias)

CONCLUSIONES.

Retomando las reflexiones que planteo en el primer capítulo acerca de las nuevas oportunidades que el psicólogo tiene en el ámbito laboral al demostrar que su formación académica no lo encasilla a áreas específicas como reclutamiento y selección. Cabe aclarar que me refiero principalmente al psicólogo que egresa de instituciones como las ENEP's ahora campus de la UNAM, que por su plan de estudios, no se egresa con alguna especialidad concreta como sería la Psicología Industrial, pero adquiere los conocimientos, técnicas e instrumentos necesarios para ejercer en el área laboral o industrial, como ha sido mi experiencia y la de todos aquellos compañeros que han ejercido en esta rama de la Psicología con interés y éxito.

Mencioné en el capítulo 1 que la dinámica de cambio es más rápida y ante esto debemos estar más preparados para participar positivamente en los procesos de cambio, y al tener la responsabilidad en el área de capacitación de estructurar y adecuar los contenidos temáticos de los cursos, de definir los cursos con la claridad y que respondan a necesidades específicas, de establecer la metodología e implementarse en el programa y fundamentalmente, al tener la oportunidad de participar como facilitadores de los procesos de aprendizaje lo que se conoce como instructor, tendremos los psicólogos la oportunidad de demostrar que somos agentes de cambio y no solo meros administradores.

Y que el reto está en todo proceso de capacitación como se definió en el capítulo 1.3 (DNC, Elaboración del programa, Ejecución del programa y Seguimiento); con esto quiero decir que todas las etapas del proceso de capacitación son importantes y vitales para el logro de resultados y obviamente de los objetivos, con lo que se demostraría la repercusión o impacto de lo que hacemos, demostrando no solo números de personas capacitadas, grupos, horas-hombre, programas, costos, etc., sino fundamentalmente efectos principales manifestados y observados en las personas que son capacitadas, y la repercusión que esto tiene en sus procesos diarios de trabajo, y hasta en sus núcleos familiares.

Una evidencia de lo que menciono como áreas de oportunidad, es el reporte de trabajo que presenté en el capítulo 3 al desarrollar todo el proyecto de un programa de capacitación de integración a grupos de trabajo de la empresa en que estuve laborando hasta el mes de febrero de 1995, pues por razones de reajuste de personal fui afectada y por esta razón no tuve acceso a archivos de información que me hubiera gustado presentar como parte de los anexos.

La importancia de los grupos de trabajo así como sus antecedentes en las diferentes áreas que han sido aplicados, los mencioné en el capítulo 2, y es que en verdad es un sistema interesante que no tiene ni 10 años en que se ha empezado a aplicar en las empresas mexicanas.

Por lo tanto este sistema de trabajo no es universal (común) en las empresas, principalmente porque no se cuenta con la infraestructura y soporte necesarios y porque no se tiene una filosofía adecuada del trabajo en grupo.

Por lo que para mí significó un gran reto por el universo que se capacitó y porque me obligó a realizar varias investigaciones para tener las bases necesarias y no "fusilar" o inventar "información" que finalmente tampoco fuera la adecuada a las necesidades requeridas por la alta gerencia y por el grupo mismo de participantes.

También he presentado varias consideraciones en el capítulo 4 que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de futuros trabajos similares, lo cual como experiencia sería aún más enriquecedora y con mayor control posible, resolviendo al máximo los obstáculos o problemas que se pueden presentar debido a las políticas y/o procedimientos de la empresa en que se trabaje.

Como conclusión puedo mencionar que las actividades del Psicólogo en el área de capacitación, resultan importantes en cuanto a que trabaja con seres humanos, que si bien ocupan una posición dentro de la estructura organizacional y tienen asignados determinados objetivos y funciones que cumplir, también tienen necesidades, intereses y valores propios que debemos conocer para encaminar sus acciones, dirigidas no solo a la satisfacción de las

necesidades de la empresa, sino también las de ellos como personas dentro y fuera de ella.

Y por esto mismo debemos ser muy cuidadosos en la elaboración y ejecución de los programas ya que en la medida que se aportan resultados satisfactorios a la organización, también se aportan experiencias únicas en el personal que participa en los programas de capacitación.

Que no solo le ayudarán a superar situaciones personales, familiares y laborales, sino también le ayudarán a desenvolverse o desempeñarse adecuadamente en cualquier otro ambiente laboral en que se contrate, ya que no somos eternos en una misma organización, pero si pueden ser duraderos nuestros conocimientos y experiencias, ó ser mejores aún, tanto como cada uno de nosotros lo requiera.

Sobretudo que estamos preparados a enfrentar la realidad tan cambiante de nuestro país que se traduce en ser competitivos en todos los niveles que se trate (operativos, técnicos, administrativos, empresarios, científicos, educadores, etc.) hasta como jefes de familia al formar a nuestros hijos que serán en el futuro los que dirijan a nuestro país, un país aún más demandante en cada generación.

A P E N D I C E
(DINAMICAS VIVENCIALES)

A continuación se presentan las dinámicas utilizadas durante la aplicación del programa de capacitación.

COMUNICACION POR TRIOS**OBJETIVO:**

Establecer un clima de confianza para romper la tensión del grupo y tener apertura para trabajar en equipo.

PROCEDIMIENTO:

Se forman equipos de 3 personas (trios) al azar y se les pide que conversen libremente sobre cualquier tema que no sea de trabajo, y que les permita presentarse. Pueden hablar de su familia, de estudios, de pasatiempos favoritos, etc.

Cada integrante tiene máximo 5 minutos para hablar en su turno.

Al terminar el tiempo establecido, se pide a cada trió se presente ante el grupo: un compañero presentará a otro del trió.

DURACION: 15 minutos de comunicación por trió.

5 minutos para presentarse por trió.

LA CARTA ANONIMA**OBJETIVO:**

Expresar en forma escrita, sin inhibiciones ó temores sus inquietudes respecto al curso.

PROCEDIMIENTO:

Se pide a los participantes que en una hoja de papel escriban sus expectativas sobre el curso y sobre el grupo mismo, así como el que expresen lo que no les gustaría que ocurra dentro del curso.

Cada carta será entregada al instructor sin escribir su nombre.

El instructor las mezcla y procede a leer cada una ante el grupo.

Al finalizar el instructor transcribe en una hoja de rota folio las ideas principales, con acuerdo del grupo.

DURACION: 5 minutos.

LOS CUADRADOS**OBJETIVO:**

Observar situaciones de cooperación espontáneas en los miembros del grupo, así como las actitudes manifestadas frente al trabajo grupal.

PROCEDIMIENTO:

Formar al azar grupos de 5 personas colocados alrededor de una mesa; En cada grupo habrá al menos un observador. Al grupo se le dan las siguientes instrucciones:

"En este paquete hay 5 sobres, cada uno de los cuales - tiene pedazos de cartulina para que cada uno forme una- figura cuadrada de igual tamaño".

"El trabajo no estará completo hasta cuando cada indivi- duo tenga frente a sí un cuadrado perfecto del mismo - tamaño del de los demás".

"El grupo obedecerá las siguientes limitaciones durante el ejercicio":

- 1) Ningún participante debe hablar
- 2) Ningún participante debe pedirle a otro una pieza, - ni hacerle ninguna señal que indique que desea una - pieza.
- 3) Sin embargo los participantes pueden darle piezas a otros.

NORMAS PARA EL OBSERVADOR:

- . Observar las actitudes que se presentan en el grupo: acaparador, egoísta, simplista, individualista.
- . Observar situaciones de: nerviosismo, serenidad, re - flexión, planeación, colaboración, rapidez, improvi - sación, etc.
- . Medir el tiempo por persona y por grupo.
- . No intervenir en el grupo durante la realización del trabajo.
- . Al terminar el ejercicio, dar las apreciaciones de -- cómo trabajó el grupo.

Se hace una reflexión del grupo, y principalmente las - personas que se integraron en los equipos manifiestan - verbalmente cómo se sintieron durante la realización - del ejercicio.

MATERIAL:

5 sobres con pedazos de cartulina de distintas formas.

NOTA: No hay duración de tiempo en el ejercicio.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

OBJETIVO:

Comparar los resultados obtenidos por las decisiones individuales con los obtenidos por una decisión de grupo. Calcular la eficacia de un grupo de tarea.

PROCEDIMIENTO:

Fase 1.

Cada participante recibe una hoja de trabajo individual y la completa según las instrucciones (15 min.)

Fase 2.

Los participantes se reúnen en grupos de 4 personas y completan la hoja de grupo según las instrucciones (45 min.)

Fase 3.

Los participantes y los grupos comparan sus hojas individuales y de grupo con la hoja de respuesta tipo. Cada grupo rellena la hoja de cálculo de la eficacia del grupo, de acuerdo a instrucciones (15 min.)

Fase 4.

Sesión plenaria en la que los grupos comparan los resultados y discuten el proceso vivido. (30 min.)

INSTRUCCIONES:

Fase 1.

Usted es miembro de la tripulación del Apolo 21, aeronave -- que ha de dirigirse a la cara iluminada de la luna para encontrarse con los ocupantes de una base y sustituirlos. Debido a dificultades mecánicas, el cohete espacial ha tenido que alunizar a unos 350 km. de la base, que era el lugar de reunión. Gran parte del equipo se ha visto dañado a causa de este alunizaje forzado. Como lo más importante es sobrevivir a esta catástrofe, dirigiéndose urgentemente a la base espacial, resulta vital el elegir entre los objetos que hay que llevarse, aquellos que resultarán más necesarios durante la expedición de 350 km. A continuación figura una lista de los 15 objetos que han quedado intactos después del alunizaje. Hay que colocarlos por orden de importancia, para ayudar a que la tripulación elija lo mejor posible. Coloque el -- No. 1 ante el objeto que le parezca el más importante de todos para la supervivencia de la tripulación y para alcanzar la base espacial en las mejores condiciones. A continuación, coloque el No. 2 ante, el objeto más importante de los que quedan, después, el No. 3 y así sucesivamente hasta el No. 15 que será el objeto menos importante, en su opinión. Dispone de 15 minutos para esta ordenación.

Fase 2. Instrucciones de grupo.

81

Se han reunido todos los miembros de una misma tripulación para decidir por consenso cuáles son los objetos que se -- llevarán en la expedición, por orden de importancia (Un -- consenso no es una decisión mayoritaria). Por consiguiente, es importante que, en cada uno de los -- quince objetos, el grupo es su totalidad se ponga de acuerdo sobre la importancia que le concede.

Reglas:

Los participantes no tienen que modificar las decisiones - individuales que hayan tomado anteriormente, pero pueden - estar de acuerdo (o no) en cambiar de opinión para llegar a un consenso.

No se trata de perder ó ganar defendiendo con empecinamiento la elección inicial, sino de hallar una decisión de grupo basada en un razonamiento lógico. A la inversa, tampoco se trata de renunciar al propio punto de vista para "acabar de una vez", sino solamente cuando se esté convencido de la cuestión.

Hay que evitar las técnicas de reducción de conflictos tales como la votación, el punto medio, la negociación ó el arbitraje, etc.

Utilicense más bien técnicas basadas en criterios racionales. Uno solo de los miembros de la tripulación cumplimenta la hoja del grupo en la que constan las decisiones por consenso relativas a los quince objetos.

Se dispone de 45 minutos para efectuar esta tarea.

Fase 3. Hoja de eficacia del grupo.

Etapa 1: Cálculo de la puntuación individual.I.

Señálese en la hoja de respuesta las diferencias entre la puntuación individual obtenida por cada miembro del grupo y la puntuación de la respuesta tipo. Por ejemplo si una de las respuestas es 9 y la respuesta tipo es 12, la diferencia es de 3. Súmese todas las diferencias de las 15 puntuaciones, obteniéndose una cifra que varía entre 0 y 112 (ésta será la puntuación 1).

Etapa 2: Cálculo de la puntuación del grupo: G

Calcúlese la puntuación de la respuesta del grupo en la misma forma. (Esta puntuación es la G)

Etapa 3: Cálculo de la media del grupo: M.

Obténgase la media de las puntuaciones individuales

$$\frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}{n} = M$$

Etapa 4: Cálculo de la eficacia del grupo: E.

$$\text{Eficacia del grupo E (\%)} = \frac{M - G \times 100}{112}$$

Nota: E puede ser una cifra positiva (eficaz) o negativa (ineficaz).

Fase 4: Hoja de eficacia de grupo.

Complete el cuadro siguiente con los datos correspondientes a su equipo.

| Cuadro Comparativo | Mi equipo | # Equipo | # Equipo | # Equipo |
|-----------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| Puntuac.I más alta del gpo. | | | | |
| Puntuac.I más baja del gpo. | | | | |
| Media del grupo: M | | | | |
| Puntuación del gpo: G | | | | |
| Eficacia del gpo: E % | | | | |

HOJA DE RESPUESTA

| | Orden elegido | | Respuesta tipo ** (Fase 3) | Puntuación | |
|--|--------------------------------|----------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------|
| | Respuestas individuales (F. 1) | Respuestas de grupo (F. 2) | | Puntuación individual | Puntuación de grupo |
| 1. Una caja de fósforos | | | | | |
| 2. Diez cajas de conservas alimenticias | | | | | |
| 3. Veinte metros de cuerda de nylon | | | | | |
| 4. Un paracaidas de seda de nylon | | | | | |
| 5. Aparato portátil de calefacción | | | | | |
| 6. Dos pistolas calibre 45 | | | | | |
| 7. Una caja de leche en polvo | | | | | |
| 8. Dos tanques de 50 kilos de oxígeno | | | | | |
| 9. Un mapa del firmamento lunar | | | | | |
| 10. Una barca inflable de salvamento | | | | | |
| 11. Un compás magnético | | | | | |
| 12. Veinticinco litros de agua potable | | | | | |
| 13. Tres cohetes de señales luminosas | | | | | |
| 14. Un botiquín de primeros auxilios con jeringas hipodérmicas | | | | | |
| 15. Un emisor-receptor F.M., portátil, con batería solar | | | | | |
| | Puntuación total: | | | | |
| | Individual | | → | | |
| | Grupo | | → | | |

* Cada miembro puede anotar estos mismos resultados en la columna correspondiente de la hoja de respuesta.

** La respuesta tipo fue establecida por el NTL, después de una consulta a expertos de la N.A.S.A. El coordinador la distribuirá en la fase 3.

EMISOR - RECEPTOR**OBJETIVO:**

Mostrar vivencialmente la dificultad de transmitir ideas que a uno le parecen clarísimas y la deformación que pueden tener tanto en el receptor como en el emisor.

PROCEDIMIENTO:**Primera parte.**

- a) Instrucciones para el emisor: Dar las siguientes instrucciones al grupo, sin establecer ninguna comunicación (ni del emisor al grupo, ni del grupo al emisor).

Vamos a construir una letra muy conocida por todos, se trata de una consonante (no es vocal). Si siguen los siguientes pasos que formaran dicha letra.

- 1.- Van a tomar el cuadro negro y lo colocan sobre la mesa como la base de dicha letra.
- 2.- Tomen la figura roja y la colocan enseguida del cuadro que tienen, uniéndolos por su lado plano y el pico queda hacia arriba.
- 3.- Tomen la figura morada y la colocan enseguida de la figura anterior para completar un rectángulo.
- 4.- Tomen la figura verde, observen que tiene la forma de "L", coloquenla en forma invertida hacia arriba y el ángulo a la mitad de la figura morada.
- 5.- Ahora colocan la figura naranja (es un rectángulo) uniéndolo uno de sus lados cortos al lado de la figura verde y sobre la mitad de la morada.
- 6.- ¿ YA SABEN DE QUE LETRA SE TRATA VERDAD?
Bien, tomen el cuadrado azul y coloquenlo enseguida de la figura anaranjada hacia abajo y de tal manera que del lado izquierdo no debe sobresalirse ningún lado - (queda exactamente a la altura de la anaranjada viendo hacia abajo).

¡LISTO!

Segunda parte.

El emisor dará instrucciones muy similares para la realización de un dibujo diferente.

Ahora sí puede tener comunicación con el grupo.

Tercera parte.

Análisis y reflexión sobre los aspectos del ejercicio - dentro del tema de comunicación así como en las situaciones del trabajo diario.

DURACION: Tiempo libre.

MATERIAL:

Primera parte: Figuras geométricas en cartulinas de colores que al unirse formen la letra deseada. Pritt.

Segunda parte: Hoja de papel, lápiz y hoja con dibujo para el emisor.

CUADRO DE COLORES

OBJETIVO:

Observar el grado de cooperación que logran establecer - los miembros de un grupo; analizar la influencia de liderazgo y de la comunicación.

PROCEDIMIENTO:

- . Formar grupos heterogéneos de 5 personas; se les entregan instrucciones y se les aclaran dudas.
- . Se les permite trabajar y se les suspende al término del tiempo si aún no han terminado.
- . Se obtienen conclusiones del ejercicio.

INSTRUCCIONES: (escritas)

- Frente a usted tiene un rompecabezas que forma un cuadrado perfecto.
- Está formado por diferentes figuras de diferente color.
- Las piezas 4 y 5 son interiores, esto es, no quedan en las orillas.
- Trabajando en grupo deberá contribuir con su participación para estructurar el mismo cuadrado.
- Hagalo en el menor tiempo posible.

DURACION: 15 minutos para la construcción y 10 minutos - para el análisis de los resultados.

MATERIAL:

Cuadro hecho en cartulina o acrílico de colores, en forma de rompecabezas.

OBJETIVO:

Observar la habilidad para resolver un problema, así como las actitudes manifestadas.

PROCEDIMIENTO:

- . Se forman equipos de 2 personas (binas) que más se -- indentifiquen ó conviven.
- . El instructor expone el siguiente problema en el pizarrón y cada equipo resuelve el problema y da la solución.

PROBLEMA:

Un hombre compró un caballo en \$600 y lo vendió en -- \$700. Después lo volvió a comprar en \$800 y lo vendió -- en \$900 ¿ Cómo salió al final?

- 1) perdió \$100 2) quedó a "mano" 3) ganó \$100
4) ganó \$200 5) ganó \$300.

DURACION: 10 minutos máximo y 10 de análisis.

SOLUCION DE UN PROBLEMA**OBJETIVO:**

Observar la habilidad para resolver un problema, así como las actitudes manifestadas al trabajar en equipo.

PROCEDIMIENTO:

- Se forman equipos de 3 personas al azar.
- El instructor presenta el problema en una hoja para -- cada equipo.

PROBLEMA:

El diagrama que se muestra, se observa la distribución de las celdas en una prisión. Un día, el prisionero que se encontraba en la celda marcada con una "X" enloqueció y se vio impulsado a matar Así que derrumbó la pared que separaba su celda de una contigua y asesinó al vecino. Eso intensificó su maldad y procedió a derribar muros y a matar a los diferentes prisioneros. Nunca regresó por una celda que ya tuviera un cadáver. En cada celda había un prisionero. Nunca llegó a una celda sin matar a nadie y nunca derribó esquinas de muros. Trace la posible ruta, terminando en la celda "O".

DIAGRAMA :

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| X | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | O |

OBJETIVO:

Aplicar la técnica enseñada para resolver problemas y llegar a la mejor alternativa de solución.

PROCEDIMIENTO:

Dividir al grupo en equipos de 4 personas al azar.

Entregar el problema por escrito.

Analizar en grupos las alternativas encontradas en cada equipo. Obtener la mejor solución. Analizar el proceso de grupo.

DURACION: 15 minutos y 15 minutos de discusión en el grupo-general.

MATERIAL:

Hoja de problema; hojas blancas; lápices.

PROBLEMA:

En el área de Electrónica en los últimos 4 meses, se han incrementado los problemas de calidad, los tipos de defectos encontrados son los siguientes:

- Componente faltante
- Componente invertido
- Componente dañado

Utilizando la ruta de solución de problemas, proponga alternativas de solución.

OBJETIVO:

Analizar la habilidad para escuchar y su efecto en las relaciones humanas y en el trabajo.

PROCEDIMIENTO:

Se elabora una narración sencilla sobre un día de campo ó - las últimas vacaciones de una familia por ejemplo.

En base a esta narración escrita, se elabora un cuestionario de 10 preguntas con respuesta de elección múltiple (3 respuestas por pregunta). La narración y el cuestionario la elabora el instructor previamente.

Listo este material, se aplica al grupo, leyendo el instructor ante el grupo en voz alta cada uno.

Se procede a evaluar en grupo los cuestionarios y se analizan los factores que influyeron para obtener los resultados encontrados. Se hace una reflexión sobre la situación cotidiana - tanto del trabajo, como de la familia, en nuestra forma de escuchar y el efecto de ello.

DURACION: Tiempo libre.

MATERIAL: Narración escrita y juegos del cuestionario; lápices

MEJORANDO TU HABILIDAD PARA ESCUCHAR

OBJETIVO:

Reforzar los elementos que intervienen en la habilidad para - escuchar.

PROCEDIMIENTO:

Se procede en la misma forma que en el ejercicio anterior, variando el contenido de la información.

Después de haberse aplicado y evaluado, se procede a comparar el nivel de respuestas correctas y se analiza el nivel de mejora, así como los elementos que aplicaron para lograrlo.

Se hace una reflexión sobre la aplicabilidad de estos elementos en la vida cotidiana dentro y fuera del trabajo.

DURACION: Tiempo libre.

MATERIAL: Narración escrita y juegos del cuestionario: lápices

SOBREVIVENCIA**OBJETIVO:**

Observar la habilidad y creatividad de cada persona para comunicarse en el grupo; observar cómo se da la comunicación entre los miembros del equipo.

PROCEDIMIENTO:

- . Se forman grupos de 5 personas y se les sitúan en mesas.
- . Se reparten las "instrucciones para la tripulación" a todos los participantes.
- . Se solicitan que nombren al piloto y copiloto de cada grupo.
- . A los observadores se les solicita que lean las instrucciones.
- . Se pide a los observadores que cubran los ojos con el paliacate al piloto y que amordacen a los copilotos.
- . Se entregan hasta este momento los objetos con los que deberán hacer un recipiente.
- . Se permite que se realice el ejercicio.
- . Realizado el ejercicio, se discute los resultados en función de: a) Problemas de comunicación b) Creatividad aplicada c) Sentido de cooperación d) Interés en el equipo y formas de liderazgo.

INSTRUCCIONES PARA LA TRIPULACION:

En un avión de carga en que van un piloto y copiloto, se tuvo una falla y sin poder evitarlo se fué de picada y se estrelló.

Por un momento, tanto el piloto como el copiloto pierden el sentido, pero al recuperarse se dan cuenta que han quedado lesionados. El piloto ha quedado ciego, el copiloto ha quedado mudo y ha perdido los dos brazos (se cubrirán los ojos a los pilotos y se amordazarán y amarrarán las manos). Han pasado 3 días ya, y no han bebido una sola gota de agua y no han cesado de caminar, están a punto de desfallecer cuando por fin encuentran agua.

Se sabe que en este momento pueden saciar su sed pero no saben cuanto tiempo más estarán caminando hasta llegar a algún lugar en el que haya gente, por consiguiente tienen que buscar la manera de hacer un recipiente en donde podrán llevar el agua durante todo su camino.

En estos momentos les estarán colocando algunas cosas que les podrán servir para elaborar su vasija y que supuestamente serán objetos encontrados en el campo en que están, material cortante, puas ó espinas, madera, etc.

DURACION: 90 minutos

MATERIAL: 20 tachuelas; papel cascarrón; una cinta adhesiva; un cuchillo ó navaja; una barra de plastilina; una mascarada; un paliacate; un cordón de 50cm; una piedra; hojas de instrucción para los equipos.

(DINAMICA ADAPTADA DE LOS "CAMIONEROS")

OBJETIVO:

Conocer las motivaciones inconscientes que deben tenerse en cuenta para organizar cualquier trabajo en grupo y que no deben olvidarse en la solución de los problemas que eventualmente tenga que afrontar el grupo.

PROCEDIMIENTO:

Al grupo general se le entrega la hoja A que es leída en público por el coordinador del curso.

Terminada la lectura, se pregunta, si todo esta entendido. Se divide al grupo, por sorteo, en sub-grupos de seis van a sus sitios de trabajo donde puedan discutir libremente, y se les indicará que nombren un jefe ó coordinador del grupo. Aquí ya estará presente el observador, que habrá sido ins-truido previamente por el coordinador del curso, pues su labor de observación comenzará con la elección del coordinador del pequeño grupo.

Elegido este, el observador, le entrega, ya cortada, la hoja B. Insistirá el observador en que se lea cuidadosamente y que cada uno asimile bien las actitudes de trabajo que debe VIVIR durante la experiencia. Se pueden aclarar dudas.

DURACION: 45 minutos

MATERIAL: Hoja A, Hoja B y Hoja C de instrucciones; hojas blancas y lápices.

HOJA A

INSTRUCCIONES.

Trabajas en una Compañía de Teléfonos. Formas parte de un equipo de trabajo; uno de los del grupo es el capitán. El trabajo consiste en soldar tarjetas de circuito impreso, -- tienen alguna deficiencia y requieren destreza y habilidad para realizar un trabajo eficiente para los clientes.

El capitán del equipo es antiguo, todo el tiempo esta recorriendo el área de trabajo del grupo.

Cada uno de los integrantes tiene un cautín. La realidad es que cada uno tiene su orgullo personal y procura conservar su cautín lo mejor posible. Llegan a sentirse dueños del -- cautín, atienden no sólo a su apariencia exterior, sino al buen estado interno. Esto no quiere decir que cada uno no aspire a tener un cautín nuevo. Esto halaga su orgullo personal.

A continuación se dan algunos datos del informe que ha entregado el capitán al supervisor de soldadura de tablillas de circuito impreso.

| | | |
|------------------|------------------------|-------------|
| Srita. González | 11 años en la Compañía | Cautín 1979 |
| Srita. Bilbao | 8 años en la Compañía | Cautín 1977 |
| Srita. Fernández | 10 años en la Compañía | Cautín 1977 |
| Srita. Chávez | 5 años en la Compañía | Cautín 1978 |
| Srita. Alvarez | 3 años en la Compañía | Cautín 1976 |
| Srita. Martínez | Capitana del grupo | |

A excepción de la Srita. Chávez y de la Srita. Fernández que trabajan en un sólo lugar de la línea las demás trabajan a lo largo de toda la línea.

Durante el ejercicio debes partir de la situación y de los datos que dan las instrucciones, debes dejar surgir libremente tus sentimientos a medida que vayan apareciendo en forma espontánea a lo largo del ejercicio.

No se trata de una representación teatral, actúa en forma natural como si enfrentaras un hecho de la vida real.

HOJA B

Instrucciones para cada una de las personas (por separado).

Srita. Fernández.

Sientes que mereces tener un cautín nuevo (herramienta para soldar) y estás, ciertamente en turno.

Tu cautín ya es viejo. La trabajadora mas antigua tiene el cautín mas nuevo y tú le sigues en escalofón de antigüedad.

Has cuidado excelentemente tu herramienta de manera que parece nueva. Este es un motivo de más para que se te recompense. Llevas 10 años en la compañía.

Srita. Alvarez.

Tienes el peor cautín del equipo. Tienes ya 3 años en la compañía. Antes de que te lo dieran estaba ya en mal estado; jamás ha trabajado bien. Por otra parte, no tienes una mala historia de vida. El único accidente que has tenido fué cuando se le cayó el cautín a Chávez y tu te quemaste un poco el pie. Esperas que el cautín nuevo sea importado que es el que mas te gusta.

Srita. González.

Cuando un cautín nuevo está disponible, piensas que te corresponde. Eres la que más tiempo lleva en la compañía: 11 -

años y el cautín que tienes ahora no te gusta. Prefieres uno importado como el que tenías antes de que te dieran el de marca nacional que ahora tienes. De esto hace ya 2 años.

Srita. Chávez.

El cable de tu cautín está muy deteriorado y tarda en calentarse para soldar. Desde cuando a Alvarez se le cayó, no lo han reparado. Jamás te sientes tranquila cuando trabajas rápido por temor a que deje de funcionar o quemé el cable. Ciertamente, crees que necesitas un buen cautín. Por otra parte tienes problemas con el enchufe y necesitas uno bueno para trabajar más tranquila y segura. Todo esto se agrava por la cantidad de componentes que tienes que soldar.

Srita. Bilbao.

Quieres el cautín nuevo porque eres la que más lo utiliza para retocar con soldadura las tablillas rechazadas por calidad y este reproceso debe ir bien para no ser rechazado otra vez pues le pueden bajar puntos a tu grupo. Tu cautín tiene ya cuatro años contigo.

Srita. Martínez.

Eres la capitana del grupo. Cada vez que te dan un cautín nuevo para el equipo tienes el problema de que cada una de las trabajadoras se siente con derecho a él, cualquiera que sea la decisión que tomes. Y eres criticada por las que no han sido beneficiadas con el cambio. Acaban de darte un cautín nuevo importado y te encuentras otra vez ante el problema desagradable de asignarlo a alguna de las trabajadoras de tu equipo. Esta vez has decidido dejar la elección en manos de ellas. Así que las reúnes y sin dejar ver cuáles tu opinión personal en ningún momento, quieres decidir lo que ellas consideran más acertado.

ANALISIS DE 4 CONFLICTOS

(Casos de grupo)

OBJETIVO:

Diagnosticar y entender objetivamente las situaciones humanas que representan conflicto, para resolver la situación - de una manera justa entre los involucrados.

PROCEDIMIENTO:

- .Preparar los "casos" en hojas separadas y que estén lo mas pegados a situaciones reales de las personas del grupo - general. (Debe basarse en el diagnóstico inicial).
- .Se forman los equipos al azar de 5 personas máximo; se les distribuyen los casos después de indicarles cuál será el - trabajo del equipo.
- .Al terminar se analiza el proceso vivido por el equipo y - la solución a las situaciones. Se hace una reflexión con - tra el proceso de análisis del conflicto enseñado en sesión.

DURACION: 30 minutos para el análisis y solución y 30 minutos para discusión y relexión del grupo general.

MATERIAL: Hojas con cada caso: hojas blancas y lápices.

CASO 1

Juanita López es miembro del grupo de trabajo: ella es una - persona muy sociable, le encanta aprovechar todos los momentos libres para platicar sobre su vida y para enterarse de la de los demás. Su ritmo de trabajo es normal, aunque la meta - del grupo es llegar al 130% DE EFICIENCIA y al 100% DE CALIDAD.

Puede considerarse como problema la actitud de Juanita?

Si, no, porqué?

Cuál es el (los) conflicto (s) que se originan en esta situación?

Cómo podrían como grupo equilibrar esta situación sin que Juanita se moleste y que además todo el grupo llegue a lameta pía neada.

CASO 2

Dos miembros del grupo de trabajo de Bobinas liderean dentro del mismo; cada vez que observan un detalle cualquiera, incitan al grupo a hacer paros, por loe frecuentemente interviene el sindicato, además de bajar la productividad. Los dos miembros ocasionan un conflicto en el grupo entre solidarizarse o trabajar.

Es adecuada la intervención de estos dos líderes? Porqué? Considera afectable ese conflicto para el grupo? Porque? Qué otros conflictos pueden generarse? Describa cuál sería la solución a esta situación sin que puedan sentirse perdedores?

CASO 3

Héctor es un elemento de el grupo de trabajo: él es un señor con 3 hijos todos en la primaria. Ha tenido varios problemas. En su hogar porque su esposa quiere mandar en todo y sus hijos son muy traviosos y algo rebeldes.

A Héctor le encantó la idea de integrarse al grupo, porque vió que así podría obtener mas altos ingresos. Sin embargo su comportamiento es de tratar de imponer siempre su autoridad: PROTESTA de todo: NO está de acuerdo en las decisiones que toma el grupo y por si fuera poco, tiene problemas personales con un compañero.

Debe pertenecer Héctor al grupo?

Como grupo, cómo manejar su problema que está afectándoles a todos?

Qué oportunidades puede tener Héctor?

CASO 4

En el grupo de trabajo de prueba de equipos existe un problema de rotación de personal, ya que es un grupo que no tiene destajo. Además no todas las personas que integran el grupo dominan todo el proceso operativo. El capitán del grupo no sabe qué hacer y está a punto de pedir un cambio. Tanto el supervisor de este grupo, como los demás grupos de trabajo estan preocupados por la situación ya que saben las implicaciones o consecuencias de no trabajar eficientemente

dicho grupo.

Describe cómo afecta la rotación de este grupo al resto de los demás grupos de trabajo.

Qué conflictos se podrían generar dentro del grupo?

De qué forma se podría bajar la rotación?

B I B L I O G R A F I A

- BARON LUPIAC ERNESTO. Responsabilidad de la empresa frente a su entorno social y sus funciones en el desarrollo de los recursos humanos. Tomado de: Pedagogía para el adiestramiento, México. Vol.IX, No.37, Armo 1979.
- BARTLET ALTON C., Y KAYSER THOMAS. Cambio de la conducta organizacional. Editorial Trillas. 1a Edición 1980.
- BEAL GEORGE M., BOHLEN JOE., RAUDABAUGH J.NEIL. Conducción y acción dinámica del grupo. Buenos Aires. Editorial Kapeluz, 1964.
- BETEL LESTER R. Lo que todo supervisor debe saber. Editorial McGraw Hill, 2a.Edición 1979.
- CIRIGLIANO GUSTAVO F.J. Y VILLAVERDE ANIBAL. Dinámica de grupos y educación. Editorial Hvamintas. Colección Guidance, 1966.
- CONTRERAS DE WILHELM YOLANDA. Trabajo social de grupos. Editorial Pax-Mex. 6a.Edición, 1979.
- CRAIG ROBERT L. Y BETEL LESTER R. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Asociación Americana Para Entrenamiento y Desarrollo. Editorial Diana 1a. Edición, 1971.
- FLEISHMAN EDWIN Y BASS ALAN R. Estudios de Psicología Industrial y del personal. Editorial Trillas, 1979.
- GAMBOA VALENZUELA GUILLERMO. La planificación y la programación de la capacitación y el adiestramiento. Tomado de: Pedagogía para el Adiestramiento. México. Vol.V, No.19, Armo 1975.

- GIBB JACK R. Manual de dinámica de grupos. Buenos Aires. Editorial Hvmánitas, 13a. Edición, 1964.
- HUSE EDGAR F. Y BOWDITH JAMES L. El comportamiento humano en la organización. Editorial Fondo Educativo Interamericano, 1980.
- KAZUGA DE YAMASAKI HERMELINDA. Círculos de calidad. Editorial Grad S.A. de C.V., 1987.
- KEITH DAVIS. El comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGraw hill, 6a Edición, 1983.
- KISSEN MORTON. Dinámica de grupo y psicoanálisis de grupo. Editorial Limusa, 1979.
- MENDOZA NUNEZ ALEJANDRO. La capacitación práctica en las organizaciones. Métodos y Técnicas. Editorial Trillas, 1985.
- RAMIREZ PAEZ ANTONIO. La capacitación y adiestramiento de instructores, un programa. Reporte de trabajo profesional, UNAM-ENEPI, 1984.
- ROMO GARCIA GEORGINA. Dinámica de grupo. Tomado de Pedagogía para el adiestramiento. México. Vol. IX, No. 36 Armo 1981.
- SAM IBARRA MA. HILDA. Algunas consideraciones sobre la administración de recursos humanos en México. Tomado de: Pedagogía para el adiestramiento. México. Vol. VII, No. 27, ARMO 1977.
- SANCHEZ ZERLIN PILAR A. Y TERJO SANCHEZ SERGIO. La participación en la solución de problemas colectivos dentro de un ambiente laboral. Tesis UNAM, 1984.

SCHMUCK RICHARD A. Y SCHMUCK PATRICIA A. Técnicas de grupo en la enseñanza. Editorial Pax-Mex. 1a. Edición, 1974.

SILICEO AGUILAR ALFONSO. Reflexiones sobre lo verdaderamente importante en la función de capacitación. Tomado de Pedagogía para el adiestramiento. México. Vol.IX, No.37 ARMO, 1979.

TAYLOR BERNARD Y LIPPIT GORDON L. Management development and training Handbook. Editorial McGraw Hill, 1975.

VINALS PADILLA SERGIO Y SANTANA MORALES CARLOS. Consideraciones sobre la educación superior en México. Tomado de Pedagogía para el adiestramiento. Mé- xico. Vol.IX, No.37. ARMO 1979.