

92



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

**DINAMICAS DE GRUPO EN EL AMBITO
DE LAS RELACIONES HUMANAS EN
LA EMPRESA**

Trabajo monográfico de actualización

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO

P R E S E N T A:

IAN DAVID WILSON ALVA

295112



**EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA**



MEXICO, D. F.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

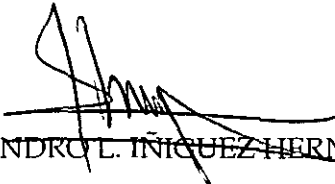
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

Jurado asignado

Presidente	Profesor	ROBERT JOHNSON BUNDY
Vocal	Profesor	ERNESTO PÉREZ SANTANA
Secretario	Profesor	ALEJANDRO IÑIGUEZ HERNÁNDEZ
1er Suplente	Profesor	LEÓN C. CORONADO MENDOZA
2do Suplente	Profesora	MA. EUGENIA BAZ IBARRA

FACULTAD DE QUÍMICA



~~ALEJANDRO L. IÑIGUEZ HERNANDEZ~~



IAN DAVID WILSON ALVA

Dedicatoria

A mis padres y a mi hermana Sonya, por ser las personas a quienes más quiero y porque gracias a sus esfuerzos, enseñanzas y paciencias han hecho de mí lo que soy.

A Florencia, quien a hecho de mí una persona inmensamente feliz y quien me a dado una gran esperanza de lo que vendrá más adelante.

Agradecimientos

A mis maestros Alejandro Iñiguez, Mayo Martínez y a Adela Castillejos, quienes me brindaron su apoyo y asesoramiento durante el transcurso de mi carrera.

Al jurado Robert Johnson Bundy, Ernesto Pérez Santana, León C. Coronado Mendoza y a Ma. Eugenia Baz Ibarra por las observaciones que me dieron para mejorar la presentación de esta tesis.

A la familia Gutiérrez Wilson y a mis abuelas, por darme todo su amor y cariño.

A Ruth, Abuelo, Lalo, José Luis, Phaedra, Andrea, Diego, Güero, Mollete, Gato, René, Grillo, Maroto, Luciana y a todos mis amigos y compañeros de la Facultad de Química que hicieron de mi carrera una de las experiencias más increíbles de mi vida.

A las familias Chavarría, Sierra, y en particular a Jaime y a Claudia por todo su amor y ayuda que me brindaron.

A Dalila Yussif, Rodolfo Gutierrez, Sofia Lieberman, Alfonso Rivera y Cecilia Torres, los cuales sin su ayuda no hubiera podido terminar este trabajo.

A Jorge, Kim, Pepe y Sam porque tengo algo de cada uno de ustedes que me hacen lo que soy.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Concepto de grupo	4
1.1. Etimología	4
1.2. ¿Los grupos existen?	5
1.3. ¿Pero qué es un grupo?	6
1.4. Grupos en nuestras vidas	7
1.5. Primeros estudios sobre los grupos	9
1.6. Clases de grupo	10
1.7. Dificultades para formar un grupo	11
1.8. Los efectos del tamaño de grupo	14
1.9. Etapas en la vida de un grupo	16
1.10. Estructuras del grupo	17
1.11. Los grupo en las empresas	18
1.11.1. El grupo y la empresa	19
1.11.2. Tipos de grupos empresariales	20
1.11.3. Un grupo empresarial eficiente	23
Capítulo II: Dinámicas de grupo	25
2.1. ¿Qué es la dinámica de grupo?	25
2.2. Nacimiento de la dinámica de grupo	28
2.3. Temática de la dinámica de grupo	29
2.4. Objetivos de la dinámica de grupo	32

2.5.	Relaciones interpersonales	34
2.6.	Técnicas grupales	37
2.7.	Tipos de dinámicas de grupo	40
Capítulo III: Dinámicas de grupo para las empresas		45
3.1.	Antecedentes	46
3.2.	Aplicaciones de dinámicas de grupo en la empresa	48
3.3.	Aplicación de una dinámica de grupo en el campo	55
Capítulo IV: Toma de decisiones de los grupos		61
4.1.	Definición	61
4.2.	Comunicación grupal	63
4.2.1.	Funciones de la comunicación grupal	64
4.2.2.	Barreras en la comunicación grupal	65
4.3.	Características de la toma de decisiones en grupo	66
4.4.	Los caminos hacia los objetivos	69
4.5.	Etapas del proceso de toma de decisiones	71
4.6.	Los efectos de la decisión de grupos	73
Conclusiones		75
Bibliografía		77

Introducción

Gran parte del comportamiento humano se deriva, desde un punto de vista existencial, de sus relaciones con los demás seres humanos. Sus ideas y pensamientos inducen criterios para juzgar los acontecimientos de la vida, y a quienes en ellos intervienen, que en proporción considerable, son el fruto de la convivencia con sus semejantes. Y eso mismo puede decirse de su conducta, es decir, de los criterios que originan sus actos, sobre todo los que forman las costumbres o hábitos que integran la malla de la vida cotidiana.¹

Para que el desempeño de un grupo dentro de su entorno de trabajo en una empresa compuesta por varios individuos sea adecuado, es preciso que las personas que constituyen al grupo tengan entre sí una comunicación suficientemente clara y transparente, que conozcan sus respectivas funciones dentro del grupo y que estas personas actúen en forma independiente, también es indispensable que existan normas suficientemente claras de actuación. Pero sobre todo y como elemento más importante, que exista un objetivo común perfectamente establecido.²

La producción de un grupo está frecuentemente determinada tanto por la habilidad de cada miembro para relacionarse con los otros como por la capacidad de éste para realizar su trabajo. Si la dinámica de grupo se emplea

¹ Guzmán Valdivia, Isaac, *La sociología de la empresa*, México, Jus, 1999, pp. 159-160

² López-Yarto Elizalde, Luis, *Dinámica de grupos cincuenta años después*, España, Desclée de Brouwer, 1997, pp. 167

eficazmente, la relación entre los integrantes del grupo permitirá que éste realice tareas superiores a la habilidad del más competente de sus miembros.³

La dinámica de grupo pretende explicar los cambios que pueda haber dentro del mismo, los cuales se presentan debido a las fuerzas y condiciones que influyen al grupo como un todo. También pretende determinar las razones por las cuales el individuo modifica sus conductas dentro de un grupo, los motivos por los que un grupo se comporta de una forma determinada y las razones por las cuales reacciona como reacciona.⁴

La dinámica de grupo ha comprobado ser de gran ayuda a nivel costo-beneficio, pues al hacer las evaluaciones de los grupos después de aplicar la dinámica, los profesionales obtienen, la mayoría de las veces, resultados positivos.⁵

¿Qué tan eficiente es un una dinámica de grupo? Es muy difícil saberlo con precisión, porque las condiciones de un grupo pueden ser completamente diferentes a las de otros.⁶

En este trabajo se pretende recolectar información de diferentes fuentes bibliográficas, para poder explicar lo que son las dinámicas de grupo, así como las razones por las cuales a una empresa le conviene utilizar esta herramienta.

³ Collins, Barry E. y Guetzkow, Harold, *Psicología social de los procesos de grupos en la adopción de decisiones*, Argentina, John Wiley & Sons, Inc., 1971, pp. 66-67

⁴ Sánchez Hinojosa, Javier, *La dinámica de grupos en capacitación. Historia, teoría y evaluación*, Tesis Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, 1994, pp. 1

⁵ Sánchez Hinojosa, Javier, *La dinámica de grupos en capacitación. Historia, teoría y evaluación*, Tesis Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, 1994, pp. 2

⁶ Sánchez Hinojosa, Javier, *La dinámica de grupos en capacitación. Historia, teoría y evaluación*, Tesis Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, 1994, pp. 2

En el primer capítulo se describen los diferentes grupos, sus orígenes, su significado, y también se analiza el comportamiento de las personas dentro de estos grupos a lo largo de su vida. Al final se presenta un pequeño resumen de los grupos en las empresas.

En el segundo capítulo se estudian algunas de las dinámicas de grupo que se aplican en la actualidad, sus significados, sus antecedentes y la importancia del uso de éstas en nuestra vida cotidiana.

El tercer capítulo analiza detalladamente las dinámicas de grupo con un enfoque empresarial, argumentando las razones por las cuales éstas resultan útiles para las empresas. Se presenta un ejemplo de una dinámica de grupo que fue empleada en una empresa y se analizan los resultados de ésta. También se citan ejemplos de otras dinámicas de grupo que son aplicadas frecuentemente en las empresas.

En el cuarto capítulo se estudia el proceso de toma de decisiones en grupo y se explica la razón por la cual las dinámicas de grupo ayudan a mejorar la efectividad en la toma de decisiones. También se mencionan las ventajas que presenta la toma de decisiones en grupo, con respecto a la toma de decisiones que se realiza en forma individual.

Capítulo I

Concepto de grupo

1.1 Etimología

El término francés de “grupo” es reciente. Viene del italiano o *grupo*, termino técnico de las bellas artes, que designa a varios individuos, pintados o esculpidos, formando un tema. Son los artistas franceses, como Mansart, los que lo han importado hacia mediados del siglo XVII, después de sus estancias en Italia. La primera aparición escrita de *grupo* se encuentra en la traducción (1668), de R. Piles, del *De arte graphica* de Du Fresnoy: es un término de taller. En 1669 aparece en una obra literaria de Moliere, *Poème du Val-de-Grâce*.

La palabra se extiende rápidamente en el lenguaje corriente y designa una reunión de elementos, una categoría de seres o de objetos.

Pero no fue hasta mediados del siglo XVIII, que la palabra *grupo* se utiliza para designar una reunión de personas.⁷

1.2 ¿Los grupos existen?

Algunos científicos sociales han afirmado que el concepto de grupo es una mera analogía, una abstracción a la que apelamos para explicar la conducta colectiva de los individuos. F. H. Allport defendía con perspicacia que únicamente los individuos son reales: los grupos no serían otra cosa que conjunto de valores, ideas, pensamientos, hábitos, etc., que existen simultáneamente en la mente de los individuos que forman una colectividad. Otros autores como Durkheim y Warriner, afirman, con no menos firmeza, que los grupos son entidades reales, y han de ser considerados del mismo modo que cualquier otro objeto unitario de nuestro medio ambiente.⁸

Pero los grupos sí existen, aun cuando no nos demos cuenta de ello, están ahí. El individuo los integra y se asienta en ellos. Aun para el individuo que no quiere aceptarlo, la sociedad está organizada en grupos. Necesitamos relacionarnos con los demás ya sea en el marco de grupos formales o informales.⁹

⁷ Anzieu, Didier y Martín, Jacques-Yves, *La dinámica de los pequeños grupos*, Argentina, Kapelusz, 1997, pp. 13-14

⁸ Shaw, Marvin E., *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*, Barcelona, Herder, 1983, pp. 26-27

⁹ Tschorne, Patricia, *Dinámica de grupo en trabajo social, atención primaria y salud comunitaria*, España, Amarú ediciones, 1997, pp.13-14

1.3 ¿Pero que es un grupo?

El concepto de grupo es tan general como ambiguo, encontramos muchas definiciones de esta palabra, debido a todos los usos que se le dan. Algunas definiciones podrían ser, como la que da Olmsted: dice que un grupo es un número reducido de miembros que *interaccionan cara a cara y forman lo que se conoce como grupo primario*. G. C. Homans dice "se entiende por grupo cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí durante cierto tiempo y que forman un número suficientemente reducido para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás de forma directa". G. Gurtuitch define un grupo como "una unidad colectiva que encara una obra común y tiende a un cierto equilibrio en el que las fuerzas centrípetas superen a las fuerzas centrífugas". Kelch dice que "un grupo puede definirse como dos o más personas, con relaciones interdependientes y que comparten una ideología, es decir, valores, creencias, y normas que regulen su conducta mutua".¹⁰ Otros autores definen el grupo desde el punto de vista de uno o varias de las características siguientes:¹¹

- Las percepciones y los conocimientos de los miembros del grupo.
- La motivación y satisfacción de necesidades.
- Los objetivos del grupo.
- La organización del grupo.

¹⁰ González Núñez, José de Jesús, Monroy de Velasco, Anameli y Kupferman Silberstein, Ethel, *Dinámica de grupos. Técnicas y tácticas*, México, Pax México, 1994, pp. 13-16

- La interdependencia del grupo.
- La interacción

1.4 Grupos en nuestras vidas

Si la gente se detuviera a pensar acerca de cómo es la sociedad en la que vive, se daría cuenta que la mayoría de las personas se pasan gran parte de su tiempo haciendo cosas en grupo.¹² De una forma u otra todos son probablemente dependientes de otra persona, aunque tal interdependencia pase desapercibida y generalmente sea indirecta o débil para ser de gran importancia práctica. Dentro de una sociedad la gente se reúne en grupos para satisfacer sus diferentes necesidades, ya sea para satisfacer sus necesidades biológicas como la de cuidar a los niños o para tener un apoyo económico y protección. También se juntan por razones sociales, como la de estar con amigos o, para trabajar, entre otros motivos. En la mayoría de los casos, el comportamiento de las personas puede ser guiado tan efectivamente por normas, que las personas rara vez se dan cuenta que están participando en una actividad grupal.¹³

Desde el momento de su nacimiento el individuo pertenece a un grupo, la familia, la cual determina su esquema de comportamiento en las demás

¹¹ Shaw, Marvin E., *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*, Barcelona, Herder, 1983, pp. 20-21

¹² Cartwright, Dorwin y Zander, Alvin *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*, México, Trillas, 1992, pp. 13-15

¹³ Steiner, Ivan Dale, *Group process and productivity*, E.U.A., Academic Press inc., 1972, pp. 4-5

situaciones grupales de su infancia o de su vida futura. El hecho es que el aprendizaje de la vida social que comienza en la familia, se continua luego en el seno de otros pequeños grupos de vínculos emocionales menos intensos y más amplios, tales como el grupo de amigos, de escuela, de tareas, de recreación, de trabajo, etc.^{14, 15}

Su educación desde pequeño estará basada principalmente en la interacción con otras personas, que va desde juegos en grupos hasta trabajos en grupo. Parte de su educación será trabajo individual, pero la mayor parte consistirá en la interacción en grupo debido a que casi toda su vida va a depender de algún tipo de grupo.

Hoy en día, es muy importante el trabajo en grupo, debido a que los problemas o tareas se vuelven cada día más complejas, y es muy difícil que una sola persona tenga los conocimientos y la habilidad para realizar un buen trabajo en su totalidad. Esto es una razón fundamental que justifica la existencia de los grupos pues todos y cada uno de los miembros del grupo consideran que pueden llenar una o varias necesidades que alguno de los demás no podría.¹⁶ Estos grupos se forman con el objeto de satisfacer las necesidades de las personas que lo integran, en un grupo de trabajo, sería la de la productividad colectiva.

¹⁴ Olmsted, Michael S., *El pequeño grupo*, México, Paidós Mexicana, 1992, pp. 50-52

¹⁵ Cirigliano, Gustavo F. J. y Villaverde, Anibal, *Dinámica de grupos y educación*, Argentina, Lumen-Humanitas, 1997, pp. 40-43

¹⁶ Sobrino Bracamontes, María Eugenia, *Estudios e influencias de las dinámicas de un grupo primario*, Tesis de Licenciatura, ITAM, 1983, pp. 1

1.5 Primeros estudios sobre los grupos

A finales del siglo pasado los psicólogos empezaron a estudiar las reacciones de los individuos en diferentes ambientes grupales. En 1895 el francés Gustave Le Bon publicó el libro *Psychologie des Foules* (psicología de las masas), donde describía como los individuos se transformaban cuando estaban en grupos: "Bajo ciertas circunstancias y solo bajo esas circunstancias, una aglomeración de seres humanos presenta nuevas características muy diferentes a las de los individuos que conforman el grupo". Aunque su trabajo era especulativo, no fue hasta 1898 que Norman Triplett comprobó que la presencia de otras personas nos puede cambiar. En un laboratorio organizó a 40 niños para que jugaran dándole vueltas a una pequeña rueda lo más rápido posible. Descubrió que aquellos que jugaban en parejas, giraban la rueda más rápido que aquellos que estaban solos, comprobando experimentalmente el impacto de una persona en otra.¹⁷

¹⁷ Forsyth, Donelson R., *Group Dynamics*, E.U.A., Wadsworth Publishing Company, 1999, pp. 12-13

1.6 Clases de grupo

Una reunión o un grupo de individuos puede adoptar diferentes formas y diferentes nombres que se pueden clasificar en cinco tipos:¹⁸

- La muchedumbre

Nos referimos por muchedumbre a un gran número (centenares o millares) de personas que se encuentran reunidas en un mismo lugar. Cada individuo trata de satisfacer al mismo tiempo una idéntica motivación individual

- La banda

Cuando los individuos se reúnen voluntariamente, por el placer de estar juntos en una búsqueda de lo semejante, se trata de una banda.

- El agrupamiento

Se considera a un número pequeño, mediano o elevado, que se reúne con frecuencia más o menos regular, con una relativa permanencia de los objetivos en el intervalo de las reuniones y se distingue con un nombre.

- Grupo primario o pequeño

Se caracteriza por los lazos personales íntimos, cálidos, cargados de emoción que se establecen entre todos los miembros; la solidaridad y la

¹⁸ Anzieu, Didier y Martín, Jacques-Yves, *La dinámica de los pequeños grupos*, Argentina, Kapelusz, 1997, pp. 20-28

obtención de ventajas mutuas son espontáneas en él, y generalmente no son calculadas.

- Grupo secundario

Con la excepción de algunos miembros, dichos grupos tienen pocos vínculos sentimentales. Normalmente son grupos grandes.

Por lo general los grupos empiezan como secundarios, pero con el transcurso del tiempo pueden convertirse en un grupo con fuertes vínculos sentimentales o grupo primario.¹⁹

1.7 Dificultades para formar a un grupo

Los miembros de un grupo no nacen: se hacen. Para poder trabajar en conjunto con otros en forma efectiva, es preciso aprender un gran número de habilidades; y esto lo conseguirá todo aquel que se esfuerce realmente por lograrlo.²⁰

Siempre habrá problemas cuando se forme un grupo, los integrantes de éste nunca pensarán igual, siempre habrá diferencias entre ellos. Las diferencias no siempre son muy grandes y sin embargo afectan la productividad del grupo,

¹⁹ Méndez, José S., *Sociología de las organizaciones*, México, McGraw Hill, 1998, pp. 100

²⁰ Gibb, Jack R., *Manual de dinámica de grupos*, Argentina, Lumen-Hvmanitas, 1996, pp. 11-13

puede ser algo muy simple como que a un miembro le gusta el rojo y a otro le gusta el azul. Si los miembros no están bien capacitados para trabajar en grupo, siempre habrá dificultades en el momento que tengan que solucionar un problema. Estas dificultades se pueden clasificar en varias categorías.²¹

- Flexibilidad

Uno de los primeros problemas que se presentan al momento de querer resolver un problema, es la flexibilidad de los integrantes. En un grupo siempre habrá diferentes niveles de flexibilidad. Puede ser que haya personas muy flexibles, o con una mente muy abierta y con un gran espíritu de cooperación, pero también puede haber gente muy inflexible, la cual se va a negar a cualquier posibilidad de cambio. Al mismo tiempo puede haber personas que no son ni muy flexibles ni muy inflexible, dependiendo del problema y los intereses de estos individuos, su nivel de flexibilidad será variable.

- Comunicación

Otro problema que puede aparecer es el problema de comunicación entre los integrantes, en otras palabras la dificultad para que una persona sé haga a entender. En ocasiones es imposible encontrar las palabras correctas para poder transmitir claramente nuestras ideas o sentimientos. Pero el problema no acaba ahí, también surge el problema de que aún cuándo encontremos las palabras

²¹ Sobrino Bracamontes, Maria Eugenia, *Estudios e influencias de las dinámicas de un grupo primario*, Tesis de Licenciatura, ITAM, 1983, pp. 15-17

adecuadas, para el receptor estas palabras pueden tener un significado completamente diferente al que quisiéramos transmitir.

- Lógica

No todos los miembros tendrán la capacidad de entender o examinar un problema de forma clara y sistemática. Siempre habrá individuos que entiendan los problemas con mucha facilidad y otros que no. Esto puede causar gran frustración y confusión entre los integrantes del grupo.

- La confusión entre desacuerdo y hostilidad personal

Existe una tendencia de las personas a apasionarse con las ideas y puntos de vista que aporten a la solución de un problema. Pero a veces habrá algún integrante que cuestione o difiera de esa aportación. El resultado puede ser que la persona "piense" que no es una crítica constructiva sino un ataque personal. La persona al sentirse agredida responderá emocionalmente, lo que contribuirá a un incremento de tensión dentro del grupo. Estas discusiones llegan a convertirse en un círculo vicioso el cual en poco tiempo puede llevar a un conflicto verbal e incluso físico.

- La inhibición de las reacciones emocionales.

Los integrantes de un grupo sienten miedo de involucrarse en un conflicto emocional, debido a que pueden revelarse las opiniones que se tienen de los otros y esto puede contribuir a un incremento de tensiones dentro del grupo.

Si estos problemas no se resuelven de manera inmediata, la eficiencia del grupo va a ser muy mediocre.

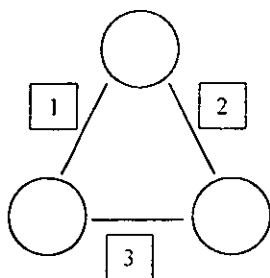
1.8 Los efectos del tamaño de grupo

Un incremento en el tamaño de grupo, puede aumentar el potencial de la productividad, sin corresponder a un incremento en la *productividad actual*. Ya que mientras más grande sea el grupo, a mayor número de personas se les tendrá que asignar algún tipo de tarea y esto provocará un problema de organización, lo cual podría llegar a causar incluso un decremento en la productividad en lugar del incremento esperado.²²

Cuando dos personas tienen que trabajar en una misma tarea, es muy sencillo dividir labores a cada uno. Debe haber una coordinación entre el sujeto A y sujeto B, lo que podríamos llamar canal de comunicación entre los dos. Pero si en lugar de que dos personas trabajen en una misma tarea, estas son tres,

²² Steiner, Ivan Dale, *Group process and productivity*, E.U.A., Academic Press Inc., 1972, pp. 68-71

tendría que haber tres canales de comunicación entre los individuos, A-B, A-C y B-C.²³



La tabla siguiente muestra los números de canales de comunicación que habría, mientras aumentan los números de integrantes en un grupo.

Tamaño de grupo	Numero de enlaces
2	1
3	3
4	6
5	10
8	28
10	45
20	190
50	1,225
100	4,950

²³ Anzieu, Didier y Martín, Jacques-Yves, *La dinámica de los pequeños grupos*, Argentina, Kapelusz, 1997, pp. 97-98

Como se mencionó con anterioridad mientras más grande sea un grupo, mayor será el potencial de productividad, pero para que todos los individuos se puedan coordinar con los demás miembros, tiene que haber un acuerdo acerca de cuáles serán las tareas de cada uno, lo cual, como se vio en la tabla anterior, resultará en un problema serio de organización y un trabajo muy difícil de llevar a cabo. El número óptimo de integrantes en un grupo es entre ocho y doce, para que cada miembro pueda percibir a cada uno de los demás y entrar en interacción con él.²⁴ Se ha comprobado que los integrantes de un grupo grande tienden a desarrollar un menor esfuerzo que los integrantes de un grupo pequeño.²⁵

1.9 Etapas en la vida de un grupo

De principio a fin, se pueden distinguir las etapas de un grupo:²⁶

- Etapa individualista

Cuando un grupo está recién formado, es muy común que cada miembro se sienta preocupado acerca de su aceptación y participación dentro del grupo.

²⁴ Anzieu, Didier y Martín, Jacques-Yves, *La dinámica de los pequeños grupos*, Argentina, Kapelusz, 1997, pp. 100

²⁵ Steiner, Ivan Dale, *Group process and productivity*, E.U.A., Academic Press Inc., 1972, pp. 10

²⁶ Sánchez Hinojosa, Javier, *La dinámica de grupos en capacitación. Historia, teoría y evaluación*, Tesis Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, 1994, pp. 32

- Etapa de identificación

Con el transcurso de los días, la barrera de hielo se llega a romper entre los individuos y llegan a formarse pequeños grupos cuyos miembros tienen características parecidas.

- Etapa de integración

Cuando todos los integrantes tienen el mismo objetivo en común se puede decir que el grupo ha llegado a la etapa de integración.

- Etapa de aflojamiento

Es normal que los grupos lleguen a una etapa de apatía causada por la rutina y desinterés, esto es debido al desgaste y cansancio que se origina en las interacciones humanas.

1.10 Estructura del grupo

Para entender la estructura general de un grupo es necesario hablar esencialmente de tres elementos: roles normas y estatus.²⁷

Los roles es el conjunto de patrones estructurales esperados y atribuidos a cada uno de los miembros del grupo.

Las normas son los patrones de comportamiento que comparten los

²⁷ Orozco, Olivares, *Comportamiento organizacional de los grupos en el cambio*, 1994, pp. 38-39

desarrollarse fácilmente cuando cada uno de los miembros aprende cuáles son las conductas indispensables para su buen comportamiento, como son:

- Facilitar la supervivencia del grupo.
- Mejorar la productividad y la predicción acerca del comportamiento de sus integrantes.
- Reducir los problemas interpersonales.
- Permitir la expresión de los valores centrales del grupo.

El estatus es el grado de prestigio o posición jerárquica dentro de un grupo, el cual puede adquirirse por medio de algunas características como: escolaridad, sexo, edad, destreza y experiencia. El estatus lo confiere el grupo y en consecuencia, es una percepción de valor.

1.11 Grupos en la empresa

Los trabajos en las empresas, se dividen en miles de partes, ya que para facilitar la mecanización y el intercambio de operaciones de la producción en serie, provoca que la tarea individual del obrero se convierta en algo monótono repetitivo y sin sentido. La aportación sobre el producto final de cada obrero en la empresa es tan pequeña, tan aburrida y tan aislada, que si el obrero no tuviera relación con otros trabajadores se convertiría en la causa de grandes tensiones.²⁸

²⁸ Guzmán Valdivia, Isaac, *La sociología de la empresa*, México, Jus, 1999, pp. 102-107

1.11.1 El grupo y la empresa

El grupo desempeña una función mediadora al vincular al individuo con la empresa.²⁹ Los grupos dentro de la empresa se caracterizan por su diversidad, la gran complejidad de tareas que deben abordar y la variedad de objetivos y funciones que deben cumplir. En ellos coexisten diversos influjos: los derivados de su propia dinámica interna, los que provienen de la estructura formal e informal, así como los que tienen su origen en las relaciones del grupo con el ambiente externo.³⁰

En la empresa, todos los individuos están formalmente asignados a un grupo de trabajo, que puede desarrollar subgrupos informales en el proceso de realizar la tarea asignada.³¹

Buena parte de la influencia que la empresa ejerce sobre sus miembros se produce a través de esos grupos. La percepción que los sujetos pueden tener de esa influencia y en general de toda la empresa, esta influida precisamente por factores como los grupos de los que forman parte, los roles y la posición que ocupan.³²

²⁹ Kart, Rosenberg, *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*, México, McGraw Hill, 1993, pp. 348

³⁰ Gil Rodríguez, Francisco, *Grupos en las organizaciones*, México, Pirámide, 1998, pp. 16-17

³¹ Kart, Rosenberg, *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*, México, McGraw Hill, 1993, pp. 349

³² Gil Rodríguez, Francisco, *Grupos en las organizaciones*, México, Pirámide, 1998, pp. 16-17

1.11.2 Tipos de grupos empresariales

Una de las características de las empresas es la variedad de grupos que conviven en ella, y cuya composición, características, funciones, etc., difieren notablemente. Son distintos los criterios que pueden tenerse en cuenta a la hora de establecer una clasificación, si bien los más importantes hacen referencia a las siguientes dimensiones:³³

- Dimensión temporal

Se refiere a la estabilidad de las relaciones. Incluye dos tipos de grupos:

- Permanentes: corren a cargo de las tareas habituales de la empresa, relacionadas éstas con actividades de distribución y mantenimiento.
- Temporales: realizan tareas de carácter transitorio, centradas fundamentalmente en actividades de desarrollo e innovación. Tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función.

- Nivel de formalidad

Permite diferenciar dos tipos:

- Formales: previstos por la empresa, orientados a sus objetivos y formando parte del organigrama de la misma.
- Informales: basados en relaciones espontáneas y orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus integrantes.

³³ Gil Rodríguez, Francisco, *Grupos en las organizaciones*, México, Pirámide, 1998, pp. 18-21

- Finalidad

Para la que se crean grupos y que abarca los siguientes objetivos generales:

- Producción: representa a los grupos cuyos integrantes realizan conjuntamente determinada tarea, configurando los grupos de trabajo, departamentos y unidades de la empresa.
- Solución de problemas: centrados en problemas particulares de la propia empresa, como los denominados grupos para el estudio de proyectos.
- Resolución de conflictos: comprenden principalmente a los grupos de negociación.
- Cambio y desarrollo empresarial: incluyen diferentes grupos y técnicas grupales, como grupos de sensibilización y grupos de entrenamiento.

- Nivel jerárquico

Abarca dos dimensiones:

- Diferenciación vertical: compuesta por los diferentes grupos de mando, jerarquizados en función del proceso de toma de decisiones:
 - Directivas de planificación: constituyen el denominado "vértice estratégico", encargados de desarrollar el contexto en el que actúan los grupos restantes.
 - Ejecutivos y mandos intermedios: desarrollan y supervisan los planes y políticas elaboradas por los directivos.

- Grupos de empleados y trabajadores no directivos, operarios, burócratas o subordinados: constituyen el “núcleo operativo” encargado de la realización de las tareas encomendadas, y que responden directamente a un mando intermedio.
- Diferenciación horizontal: que incluye fundamentalmente a:
 - Grupos que proporcionan servicios especializados: son grupos basados en sus conocimientos y habilidades particulares.
 - Comités temporales: son creados con diferentes misiones, fundamentales de asesoramiento y toma de decisiones.
- Estructura grupal

En la configuración de los grupos de trabajo, pueden primar criterios basados en el reconocimiento y potenciación de valores grupales y el de valores individuales, resultando en este último caso los grupos como meros vehículos para el desarrollo de planeamientos individuales y jerárquicos, orientados a la adaptación de la persona a la tarea. La primera de las opciones implica que a los grupos:

- Se les asignen objetivos e incentivos grupales.
- Se les conceda autonomía respecto a su propia organización y al proceso de toma de decisiones.
- Se establezcan relaciones estables.
- Se les asigne una dirección participativa.

- Se les otorgue reconocimiento formal en la empresa y se acepte su influencia.

En función de que se cumplan en mayor o menor medida los anteriores criterios pueden distinguirse, de un extremo al otro los siguientes tipos:

- Grupos autónomos
- Círculos de calidad
- Grupos temporales
- Cuasi grupos

1.11.3 Un grupo empresarial eficiente

Se trata de reconocer y fortalecer la formación de grupos dentro de la empresa; bien sea que correspondan a la relación formal de los puestos dentro de las secciones, departamentos o divisiones que integran la organización o que tengan una espontánea aparición y un funcionamiento informal, pero que contribuyan al bienestar y progreso de sus componentes, individualmente considerados como la realización de los fines de la empresa. Las características de dichos grupos son las siguientes:³⁴

- Lo primero, debe ser un grupo pequeño, no debe exceder más de diez personas, si este número se aumentara, empezaría los problemas, como el de

³⁴ Guzmán Valdivia, Isaac, *La sociología de la empresa*, México, Jus, 1999, pp. 109-111

perdida de confianza y el sentimiento de intimidad que es uno de los factores que le pueden dar fuerza al grupo.

- Los componentes del grupo deben ser compañeros de trabajo, gente que ejecuta labores similares a los demás.
- Los miembros del grupo, deben ser personas que seguramente ya se conocen de tiempo atrás, permitiendo que el grupo tenga una mayor firmeza.
- En la mayoría de los casos los integrantes reconocen a un jefe, debido a sus características personales que son ya conocidas por los demás.
- El grupo, debido a que ya se conocen los miembros, llega a formar sus propias reglas, que deben ajustarse a todos los individuos.

Estas características se aplican principalmente a los grupos de trabajo, sin embargo en una empresa también encontramos otro tipo de grupos. Dentro de las empresas se fomenta el desarrollo de un ambiente propicio para la formación de compañerismo, de simpatía, de amistad, de acercamiento sincero, de comprensión y de ayuda mutua.³⁵

³⁵ Gil Rodríguez, Francisco, *Grupos en las organizaciones*, México, Pirámide, 1998, pp. 39-40

Capítulo II

Antecedentes históricos y orígenes de la dinámica de grupo.

El término “dinámica”, implica la noción de fuerzas complejas e interdependientes operantes dentro de un campo o marco común.³⁶

2.1 ¿Qué es la dinámica de grupo?

El término dinámica de grupo no tiene siempre el mismo sentido, cabe distinguir entre tres formas diferentes de usarlo: ³⁷

³⁶ Luft, Joseph, *Introducción a la dinámica de grupos. Los pequeños grupos y su rol en la práctica social y educativa*, Barcelona, Herder, 1978, pp. 17-18

³⁷ López-Yarto Elizalde, Luis, *Dinámica de grupos cincuenta años después*, España, Desclee de Brouwer, 1997, pp. 5-7

- Es el conjunto de todas aquellas fuerzas complejas que actúan en cualquier grupo y que determinan el acontecer del mismo y en gran parte la conducta de sus miembros.
- Se usa para describir una ciencia o un campo de estudio, una rama de la psicología, la cual se preocupa por aplicar métodos científicos a la investigación que explica por qué los grupos humanos se comportan como lo hacen. En otras palabras dinámica de grupo es sencillamente el nombre de la ciencia que estudia desinteresadamente los fenómenos grupales.
- Es un conjunto de métodos prácticos de trabajo con grupos. En este sentido quizá habría que hablar, más que de dinámica de grupos, de “técnicas de trabajo basadas en la dinámica del grupo”.

Kurt Lewin (1951), autor que elaboró la “teoría del campo” y el “espacio vital”, el fundador de la moderna dinámica de grupo, lo describió como las formas en que los grupos e individuos actúan y reaccionan a circunstancias cambiantes.³⁸

Su teoría puede resumirse en los siguientes puntos: ³⁹

³⁸ Cartwright, Dorwin y Zander, Alvin *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*, México, Trillas, 1992, pp. 17-18

³⁹ Pérez de Villar Ruiz, Ma. José y Torres Medina, Carmen, *Dinámica de grupos en formación de formadores: casos prácticos*, España, Herder, 1999, pp. 11

- El "espacio vital psicológico" incluye todos los acontecimientos que determinan el comportamiento.
- Considera al grupo como un "todo dinámico" formado por miembros individuales y no por la suma de los mismos.
- La evolución y movimientos del grupo se basan en la interacción psico-social.
- La cohesión del grupo origina fuerzas de atracción y rechazo.
- El lugar de las interacciones constituye un "campo de fuerza social".
- Campo es la totalidad de hechos interdependientes y coexistentes.

La explicación más común se refiere a una especie de ideología política preocupada por las formas en que debieran organizarse y manejarse los grupos. También se puede referir a una serie de técnicas que se han usado ampliamente en programas de entrenamiento planeados para mejorar la habilidad en las relaciones humanas y en el manejo de conferencias y comités. El último término se refiere a un campo de investigaciones dedicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos e instituciones más amplias.⁴⁰

La dinámica de grupo está estrechamente asociada a la "teoría del campo" en la psicología contemporánea.

⁴⁰ Cartwright, Dorwin y Zander, Alvin *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*, México, Trillas, 1992, pp. 18

2.2 Nacimiento de la dinámica de grupo

Mucha gente se ha interesado en la naturaleza de los grupos, y una de las formas como se puede estudiar esto es aplicando las dinámicas de grupo. Este método se desarrolló en el siglo XX, principalmente a partir de la Segunda Guerra Mundial. El primer cursillo de dinámicas de grupo que se llevó a cabo fue en el año 1947 en Bethel en E.U.A. Más tarde en los años 70's el movimiento sufre en España un notable florecimiento, que contagia muchas actividades, entre ellas la empresarial.⁴¹ En los siglos anteriores, la única forma de estudiar un grupo era participando activamente en él.

El fundamento original de estos trabajos se encuentra en la teoría de la estructura o Gestalt escrita por Cirigliano y Villaverde en 1975, la cual estaba basado en el concepto básico de la *teoría de campo de la conducta del grupo*. "Este campo consiste en un número de fuerzas o variables que afectan la conducta del grupo. Esta teoría analiza la situación grupal como un todo con forma propia. Del conocimiento y comprensión de este todo, de esa estructura (campo) surgirá luego el conocimiento y la comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida del grupo y de sus componentes (el todo da sentido a las partes)".⁴²

Las dinámicas de grupo no tienen ni un siglo de antigüedad, Cartwright y

⁴¹ López-Yarto Elizalde, Luis, *Dinámica de grupos cincuenta años después*, España, Desclee de Brouwer, 1997, pp. 4

⁴² Cazares González, Yolanda María, *Manejo efectivo de un grupo. El desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad*, México, Trillas, 1998, pp. 15

Zander en una revisión del origen de la dinámica de grupo, sugirieron que el lento desarrollo de esta área, se debía a varias cosas; Por ejemplo, muchas personas pensaron que las dinámicas de grupo se trataban de un asunto privado y no de dominio público. Otras pensaban que el comportamiento humano era demasiado complejo para ser estudiado científicamente y que esta complejidad sólo se iba complicar mucho más cuando los grupos se volvieran el objeto de interés. Otros más pensaban que las causas del comportamiento de grupo eran demasiado obvias, y por lo tanto que no necesitaban la atención científica.⁴³

También ésta área se desarrolló lentamente, debido a que los científicos que trabajaban con las dinámicas de grupo no podían ponerse de acuerdo en muchos de los principios básicos. Las dinámicas de grupo no fueron desarrolladas por una sola persona, la cual haya establecido una serie de reglas y principios sino que fueron desarrollándose gradualmente mientras los teóricos debatían sobre los principios básicos y los investigadores desarrollaban nuevos métodos para estudiar grupos.⁴⁴

2.3 Temática de la dinámica de grupo

No se puede hablar de que hay un tema base en esta área científica, debido a que todavía es un tema muy joven y a que los psicólogos y sociólogos

⁴³ Forsyth, Donelson R., *Group Dynamics*, E.U.A., Wadsworth Publishing Company, 1999, pp. 12

⁴⁴ Forsyth, Donelson R., *Group Dynamics*, E.U.A., Wadsworth Publishing Company, 1999, pp. 12

no logran ponerse de acuerdo. Aún así Cartwright y Zander (1968), presentan como el tema básico para la dinámica de grupos los siguientes puntos:⁴⁵

- El concepto previo acerca de la naturaleza de los grupos.
- Los problemas de definición del área de estudio.
- El interrogante sobre la orientación teórica más apropiada.
- El problema del método o métodos más adecuados para el estudio de los grupos.
- La relación de la dinámica de grupos con la sociedad más amplia.

Cuando se vaya a aplicar una dinámica de grupo, uno debe decidir que teorías y/o métodos empíricos se usarán en su estudio de la conducta de los pequeños grupos. Cartwright y Zander enumeran ocho orientaciones teóricas que se han adaptado al análisis de los grupos.⁴⁶

- La teoría del campo
- La teoría de la interacción
- La teoría de los sistemas
- La orientación sociométrica
- La orientación psicoanalítica
- La orientación de psicología general

⁴⁵ Shaw, Marvin E., *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*, Barcelona, Herder, 1983, pp. 29

⁴⁶ Shaw, Marvin E., *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*, Barcelona, Herder, 1983, pp. 30

- La orientación empírica – estadística
- La orientación de modelos formales

Una teoría no mencionada por ellos, que también es sumamente importante es la teoría del reforzamiento.

Existen tres métodos principales para estudiar la conducta de grupos:⁴⁷

- Estudios de campo

Estos estudios se efectúan en situaciones naturales.

- Experimentos de laboratorio

Estos se llevan a cabo en un entorno de laboratorio, donde se prepara deliberadamente la situación para la investigación de un fenómeno específico.

- Estudios de simulación con computador electrónico

Este método constituye la forma de investigación más elaborada. Se programan las variables que se quieren estudiar, y la conducta grupal es puesta en práctica por el computador en un simulador y no por grupos reales.

⁴⁷ Shaw, Marvin E., *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*, Barcelona, Herder, 1983, pp. 32-33

2.4 Objetivos de la dinámica de grupo

Los grupos como las sociedades y las instituciones, son fuente de tensiones debido a que siempre habrá disputas entre uno o más de los integrantes del grupo. Por más perfecto que sea un grupo, siempre se presentarán estos problemas, los cuales deben ser comprendidos, si es que se desea entender las razones por las que se originan en el marco de la interacción humana. Una de las razones por las que se dan estas tensiones son porque los integrantes quieren ser aceptados por lo que son, y no por lo que saben. Pero a la mayoría de los grupos les interesa más lo que consideran que les acarrearán el éxito, la riqueza, la posición social, la experiencia, etc. Debido a esta situación no se dará la comunicación entre los integrantes del grupo, lo cual impedirá que se tengan confianza entre ellos, afectando la productividad del grupo.⁴⁸

Generalmente, parece que si se debe elegir entre enfrentarse a tales tensiones y los conflictos que los acompañan, la tendencia va a ser evitarlos.⁴⁹ Pero por más que se eviten, estas tensiones se manifestarán tarde o temprano y mientras más tarde sea, las tensiones tienden a ser más grandes.

La dinámica de grupos puede aplicarse en diversos ámbitos: en el ambiente familiar, en el mundo laboral, en el campo socio-político y por supuesto en el campo político.

⁴⁸ Napier, Rodney W., Gershenfeld, Matti K., *Grupos: teoría y experiencia*, México, Trillas, 1975, pp. 257-258

⁴⁹ Napier, Rodney W., Gershenfeld, Matti K., *Grupos: teoría y experiencia*, México, Trillas, 1975, pp. 271

En cualquiera de estos contextos en los que se aplicó se debe intentar alcanzar alguno de los siguientes objetivos:⁵⁰

- Conocer a fondo las fuerzas que actúan en el grupo y su composición.
- Conocer los aspectos que dificultan o favorecen la cohesión del grupo.
- Tener una visión general del grupo manteniendo una posición de neutralidad.
- Fomentar la participación de todos los miembros.
- Hacer responsable a cada miembro del grupo del proceso de auto aprendizaje.
- Favorecer el desarrollo de cada miembro del grupo.
- Facilitar a cada miembro del grupo el auto evaluación de sus habilidades individuales.
- Evaluar la acción conjunta del grupo y ofrecerle *feedback* (retroalimentación).

Las tareas que se pueden activar en una dinámica de grupos son fundamentalmente tres:⁵¹

- Una es que se pretenda que los miembros del grupo aprendan algo, a un nivel más o menos cognitivo.
- Otra es que aprendan pero a la vez cambien en algo sus actitudes, deseos o sentires más profundos.

⁵⁰ Pérez de Villar Ruiz, Ma. José y Torres Medina, Carmen, *Dinámica de grupos en formación de formadores: casos prácticos*, España, Herder, 1999, pp. 11-12

⁵¹ López-Yarto Elizalde, Luis, *Dinámica de grupos cincuenta años después*, España, Desclée de Brouwer, 1997, pp. 168

- O bien se busca decididamente que los sujetos cambien en su personalidad y en su conducta.

Los niveles de análisis a los que se somete el grupo pueden ser tres, dependiendo de las fuerzas que querramos manejar en nuestro trabajo. El primer nivel será el que se sitúa en los procesos del grupo en su conjunto, el siguiente nivel será el que se sitúa en los procesos interpersonales y el tercero es el que sitúa en los procesos intrapersonales.⁵²

Las dinámicas de grupo, buscan solucionar o evitar las dificultades que podrían surgir dentro de un grupo y que afectan la productividad de este.

2.5 Relaciones interpersonales

Es muy probable que las verdaderas barreras que se oponen a una acción social efectiva sean las relaciones interpersonales, las reacciones emocionales entre gente que se siente de algún modo inhibida por la presencia de otra persona a la cual teme o a la cual no entiende.⁵³

Por muchos motivos podemos sentirnos incómodos en presencia de otros, sin que las razones originarias nos sean del todo claras. También puede ocurrir

⁵² López-Yarto Elizalde, Luis, *Dinámica de grupos cincuenta años después*, España, Desclée de Brouwer, 1997, pp. 168

⁵³ Gibb, Jack R., *Manual de dinámica de grupos*, Argentina, Lumen-Hvmanitas, 1996, pp. 26

que personas o situaciones totalmente nuevas para nosotros nos hagan sentir incómodos.

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.⁵⁴

Las personas por lo general saben relacionarse en su trabajo con las demás personas, sin tener duda alguna. Pero cuando surgen los problemas, cuando los métodos habituales resultan ineficaces, o se desea aprender más, la única solución es examinar el comportamiento de uno con respecto a los demás. Lo que, entre otras cosas, complica la tarea es la dificultad de acertar cual es la manera más apropiada de reflexionar sobre estos problemas, particularmente en el caso de quienes poseen una adecuada formación en ciencias sociales.

Ingham y Luft, expusieron la "ventana de Johari", que ilustra las relaciones entre el yo y los demás, en términos de conciencia, comprobaron que muchas personas que no son profesionales utilizaban este esquema. Nos puede servir para adquirir unas ideas más clara de muchos de nuestros comportamientos y aportarnos alguna solución para afrontar nuestras dificultades en las relaciones interpersonales y hacer de nuestra participación social en el grupo, una expansión realizadora para nosotros y para los demás

⁵⁴ Gibb, Jack R., *Manual de dinámica de grupos*, Argentina, Lumen-Hvmanitas, 1996, pp. 52-53

integrantes.⁵⁵ La ventana de Johari, es una representación visual de cuatro cuadrantes:⁵⁶

	Conocido del individuo	Desconocido del individuo
Conocido de otros	I Área de actividad libre	II Área ciega
Desconocido de otros	III Área evitada o secreta	IV Área de actividad desconocida

El cuadrante I, se aplica a los comportamientos y a las motivaciones conocidas tanto por el propio sujeto como por los demás.

El cuadrante II, es en el que otros pueden ver en nosotros cosas que nosotros mismos ignoramos.

El cuadrante III, representa lo que sabemos de nosotros, pero no revelamos a los demás.

El cuadrante IV, ni la propia persona ni los demás son conscientes de

⁵⁵ Andrés Vela, Jesús, *Técnicas y prácticas de las relaciones humanas*, Colombia, Indo-American Press Service, 1976, pp. 27

⁵⁶ Luft, Joseph, *Introducción a la dinámica de grupos. Los pequeños grupos y su rol en la práctica social y educativa*, Barcelona, Herder, 1978, pp. 37-38

determinados comportamientos o motivaciones.

En un grupo recién formado, el cuadrante I es muy reducido, pero a medida que la persona se va desarrollando el cuadrante I aumenta, mientras el cuadrante III, disminuye proporcionalmente. Normalmente el cuadrante II y IV, varían más lentamente en comparación a los otros dos.⁵⁷

2.6 Técnicas grupales

Si se quiere mejorar la dinámica de los grupos es importante contar con técnicas estructuradas y/o formales que nos ayuden a conseguir tal objetivo. Según María Ardueza (1996) las técnicas de grupo son estructuras prácticas, esquemas de organización, normas útiles y funcionales para el manejo de grupos. Son también procedimientos o medios concretos para organizar y desarrollar la actividad del grupo.⁵⁸

Las técnicas educan para la convivencia, enseñan a pensar activamente y a escuchar comprensivamente, desarrollan el sentido de cooperación y fomentan el intercambio de experiencias, ideas y soluciones para los problemas, tratan de conseguir que los individuos desarrollen, crezcan, maduren, establezcan nuevas formas de relaciones, estimulen y organicen el aprendizaje y ejerzan la función

⁵⁷ Luft, Joseph, *Introducción a la dinámica de grupos. Los pequeños grupos y su rol en la práctica social y educativa*, Barcelona, Herder, 1978, 39-40

⁵⁸ Cazares, Yolanda Maria, *Manejo efectivo de un grupo*, Tesis de licenciatura, ITESM, 1993, pp. 17

de guía.

Hay varios factores a considerar para seleccionar la técnica más conveniente, en cada caso que se pretenda a aplicar la dinámica de grupo, se debe tomar en cuenta los siguientes factores (Cirigliano y Villaverde):⁵⁹

- Los objetivos que se persigan

Esto es lo primero que se debe considerar, ya que es de suma importancia tener presente qué pretendemos tener presente cuáles son nuestros objetivos al introducir determinada técnica. Ésta deberá ser justificada con respecto al resto del programa o la planeación que se haga de la clase.

- La madurez y entrenamiento del grupo

Es muy importante tomar en cuenta el factor de madurez cuando estamos eligiendo la dinámica de grupo a utilizar, corriendo así el riesgo de encontrarnos con uno o más miembros del grupo, o en ocasiones con la totalidad del mismo, que presentan conductas de inmadurez. Si no se toma en cuenta esto, lo más probable es que se pierda el control de la situación. Esto ocurre generalmente cuando utilizamos alguna técnica de contenido delicado o difícil de manejar.

- El tamaño del grupo

Cartwright y Zander reportan que los miembros del grupo encuentran la participación más satisfactoria y más efectiva en los grupos pequeños, de

⁵⁹ Cazares, Yolanda María, *Manejo efectivo de un grupo*, Tesis de licenciatura, ITESM, 1993, pp. 17-20

preferencia que no pasen de veinte personas.

- El ambiente físico

El lugar donde se llevan a cabo las dinámicas de grupo, tiene que ofrecer la sensación de ser una zona de reunión de grupo. La proximidad de los integrantes estimula el diálogo, la interacción del grupo y el flujo de ideas de una forma confiada.

- Características del medio externo

Este aspecto trata del ambiente o clima psicológico de la empresa y de los espacios destinados a la impartición de las dinámicas.

- Características de los miembros

Los grupos contarán con características muy diferentes, dependiendo de las personas que los compongan. Cabría considerar aspectos tales como: nivel de instrucción ofrecido, los intereses, las expectativas que se tengan, la predisposición con que se cuente, el cúmulo de experiencia de los integrantes.

- La capacidad del conductor

Si el trabajo del conductor de las dinámicas, no muestra conductas de directividad, llevará al grupo a experimentar un clima de inseguridad y a desarrollar una serie de conductas de dependencia que perjudican el proceso y la eficiencia del grupo.

2.7 Tipos de dinámicas de grupo

Las dinámicas de grupo son usadas con diferentes propósitos, dependiendo del objetivo que se requiera para el grupo. Encontramos 10 tipos diferentes de dinámicas:⁶⁰

- Programación

La programación de la enseñanza pretende organizar la formación de manera sistemática, en forma anticipada.

La programación permite a los grupos eliminar el azar y la improvisación, aunque no la capacidad de añadir ideas nuevas, tiene en cuenta el tiempo disponible y marca el programa mínimo básico, evita la pérdida de esfuerzo y tiempo. En resumen la programación se centra en los objetivos guiando la actividad del alumno y debe ser abierta y flexible.

- Estilos de dirección

Es el modo o forma como los docentes enfocan su comportamiento en la formación.

Son una serie de ejercicios que ayudarán a los individuos a identificar las repercusiones en el aprendizaje, en el rendimiento y en el clima grupal, de los distintos estilos de dirección.

⁶⁰ Pérez de Villar Ruiz, Ma. José y Torres Medina, Carmen. *Dinámica de grupos en formación de formadores: casos prácticos*, España, Herder, 1999, pp. 13-15

- **Comunicación**

Es el proceso mediante el cual se transmiten e intercambian ideas, sentimientos, propósitos, sentimientos etc. a través de cualquier medio.

En estas dinámicas se descompone el proceso de comunicación, para que el alumno tome conciencia de la importancia del entrenamiento en esta habilidad a través de diferentes ejercicios.

- **Feed - back**

Significa retro-alimentación, la respuesta que recibe el sujeto sobre sus actuaciones, comunicaciones o personalidad.

Mediante estas dinámicas se podrá obtener información sobre las actitudes de los individuos ante la formación, sobre su estado de ánimo, cansancio, aburrimiento, motivaciones, etc., todos ellos factores que influyen de manera determinante en el aprendizaje.

- **Aprendizaje**

No solo se refiere a la simple memorización y precisión deliberada de los hechos, sino que es algo mucho más complejo. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las definiciones de aprendizaje incluyen los términos cambio y experiencia. Cambio porque implica un cambio en la persona que aprende. Experiencia porque ese cambio debe ser fruto de la experiencia, de la interacción de la persona que aprende de su medio.

Estas dinámicas ejemplifican y desarrollan algunos de los aspectos y conceptos a tener en cuenta en el proceso de aprendizaje, permitiendo así que el individuo trabaje de forma práctica y amena lo aprendido en el desarrollo del tema de aprendizaje.

- Actitudes

La actitud de una persona es un factor importante para determinar la forma en que se experimentará un estímulo - situación. Por tanto el conocimiento de las actitudes lleva a una mayor comprensión de las reacciones de las personas.

Es de vital importancia que el individuo conozca las actitudes y sepa el papel importante que cumplen al influir en las opiniones y conductas, de tal manera que habrá que desarrollar en los individuos actitudes positivas hacia el grupo. Ya que todas estas actitudes van a influir directamente en el aprendizaje de los individuos facilitando o dificultando aprendizajes rápidos y duraderos.

- Percepción

El modo en el que percibamos el mundo condiciona en parte el comportamiento humano, e influye en forma decisiva en nuestro aprendizaje. La percepción no es una aptitud, sino un proceso o actividad y no podemos estudiarlo aisladamente, sino formando parte de un continuo que va desde la sensación, pasando por la atención hasta la percepción.

Permitirá comprender a los individuos como se comportan la atención y la percepción demostrando mediante ejercicios las leyes que rigen nuestras percepciones, así como los factores que influyen en ambos procesos y su carácter subjetivo. Ayudará al individuo a tomar conciencia de lo importante y lo decisivo que son estos procesos para el aprendizaje, así como para el desarrollo y funcionamiento de los grupos.

- Motivación

Las dinámicas ayudarán al individuo a tomar conciencia de la importancia de la motivación en el proceso enseñanza - aprendizaje, así como a poner en práctica algunos métodos para estimular la motivación de los individuos.

- Grupo

Estas dinámicas ayudan a fomentar la participación activa de los individuos durante el aprendizaje y es lo que conocemos como técnicas de dinámica de grupos.

- Tomas de decisiones y solución de problemas en grupo

La toma de decisiones en grupo es uno de los pasos claves en el proceso de solución de problemas. Existen diferentes métodos para tomar decisiones, cada uno tiene su utilidad en un momento determinado y cada método tiene ciertas consecuencias para futuras acciones del grupo. La selección del método

más adecuado se llevará a cabo en función del tiempo disponible, los antecedentes del grupo, la naturaleza de la tarea o el tipo de problema y la calidad del clima que el grupo quiere establecer.

Capítulo III

Dinámicas de grupo en la empresa

En este mundo moderno en rápido cambio, las resistencias a la innovación se hacen socialmente peligrosas y la dinámica de grupo aparece entonces como una técnica democrática de posible cambio social. En el interior de una empresa, deben constituirse grupos con intercambios internos intensos, con una cohesión elevada, que adopten como normas de grupo los conocimientos, las ideas, las actitudes nuevas, que se difunden en torno a ellos, parece que es uno de los mejores medios de hacer para que evolucione la empresa desde el interior.⁶¹

El principio sobre el que se funda la intervención psicosociológica en una empresa, es el de conducir a los mismos interesados, por la recolección de información y por el intercambio de puntos de vista, a asumir el proceso de

⁶¹ Anzieu, Didier y Martín, Jacques-Yves, *La dinámica de los pequeños grupos*, Argentina, Kapelusz, 1997, pp. 228

cambio en su propia empresa. Una de las técnicas para conseguirlo es instaurar, en algunos puntos del cuerpo social, discusiones libres, en su mantenimiento, abiertas a las diversas opiniones, en las que cada uno logra que los demás que reconozcan sus insatisfacciones y tomen en consideración sus sugerencias, esto se debe llevar a cabo en los diversos niveles de la empresa. Esas discusiones permiten descubrir los problemas reales, eliminar las fantasías, las angustias, los prejuicios que las oscurecen, concebir esos problemas con más claridad y precisión, sustituir la actitud "de huir" por la actitud "de hacer frente".⁶²

3.1 Antecedentes

Hace poco más de cincuenta años se consideraba que las empresas estaban compuestas, sin más, por personas. No se precisaban otras cuestiones como las relaciones sociales que entre ellas se establecen o su integración en grupos.⁶³

El poder de las dinámicas de grupo fue uno de los primeros conceptos estudiados en la investigación de grupos. Friedman dice que "Los orígenes de la dinámica de grupo están en gran parte en la psicología social e industrial a raíz de los esfuerzos de los expertos en esta área para entender la influencia en el comportamiento individual y en la productividad dentro del área de trabajo y

⁶² Anzieu, Didier y Martín, Jacques-Yves, *La dinámica de los pequeños grupos*, Argentina, Kapelusz, 1997, pp. 228-229

⁶³ Gil Rodríguez, Francisco, *Grupos en las organizaciones*, México, Pirámide, 1998, pp. 15

también en otros grupos humanos".⁶⁴

Elton Mayo fue un profesor australiano de psicología que estaba sumamente interesado en la psicología del trabajo, hasta el punto de ocupar diversos cargos en la industria. Realizó su carrera en los E.U.A. donde dirigió, de 1926 a 1947, el Departamento de Investigación Industrial en la Universidad de Harvard.

Los primeros estudios de dinámicas de grupo en una empresa fueron llevados a cabo por Elton Mayo y un pequeño grupo de investigadores en la planta Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago (Compañía Eléctrica Occidental). Esta compañía fabricaba material telefónico, y estaba integrada por 40,000 empleados de los cuales 29,000 eran obreros. Los autores trataron de investigar los efectos que se producirían al manipular rasgos físicos en el ambiente de trabajo, entre ellos estaba el mejoramiento de la iluminación, los cambios de temperatura y la humedad.⁶⁵

Para llevar a cabo este experimento, tuvieron que mudar a seis obreras con todo y su grupo a un laboratorio conocido como el "test-room" o "The Relay Asseby Room". Además de cambiar las condiciones del ambiente, permitieron que las obreras conversaran, se les invitaba a trabajar normalmente, sin hacerse la competencia, les daban descansos intercalados, menos horas de jornada a la

⁶⁴ Gladding, Samuel T., *Group work. A counseling Specialty*, Nueva York, MacMillan Publishing Company, 1991, pp. 130

⁶⁵ Anzieu, Didier y Martín, Jacques-Yves, *La dinámica de los pequeños grupos*, Argentina, Kapelusz, 1997, pp. 46-51

semana, etc.

Descubrieron sorpresivamente que los aspectos en el ambiente de trabajo, no eran tan importantes como los factores sociales dentro del grupo de trabajo en sí. Cuando cambiaban alguna condición ambiental, por ejemplo la mejora en la iluminación, veían que las obreras trabajaban mejor, y cuando esta mejora era eliminada seguían trabajando igual o incluso mejor.⁶⁶

En lugar de ser individuos aislados, las obreras llegaron a considerarse miembros de un grupo. La libertad que les habían dado para conversar entre ellas, las llevó a conocerse mejor, la simpatía se desarrolló y se reforzó, llevando consigo los encuentros y diversiones comunes fuera del trabajo. Estos cambios de comportamiento como resultado de la manipulación y observación, se conocen como el efecto Hawthorne.⁶⁷

3.2 Aplicación de dinámicas de grupo en la empresa

Algunas de las dinámicas de grupo que se aplican en una empresa, son las siguientes:

- Juego espacial de la NASA

Se forman grupos de seis a ocho participantes y se les cuenta una historia,

⁶⁶ Olmsted, Michael S., *El pequeño grupo*, México, Paidós Mexicana, 1992, pp. 21-23

⁶⁷ Gladding, Samuel T., *Group work. A counseling Specialty*, Nueva York, MacMillan Publishing Company, 1991, pp. 130

que dice así:

Las probabilidades de sobrevivir dependen de que en este juego acertéis a elegir los aparatos y grupos adecuados para una expedición lunar:

Cada uno de ustedes forma parte de la tripulación de una nave espacial que va a reunirse con la nave nodriza en la superficie iluminada de la luna.

A causa de unas dificultades mecánicas que surgen, su nave espacial ha de alunizar en un lugar que está a 350km de donde tenían que encontrarse con la otra nave.

Durante el alunizaje, gran parte del equipaje que llevaban, quedó inservible; y puesto que su supervivencia depende de que puedan llegar a la otra nave, habrá de seleccionar el material más importante para llevarlo, dejando lo menos importante.

A continuación se indican los objetos y aparatos que quedaron ilesos después del alunizaje forzado. El trabajo a realizar consiste en ordenarlos de acuerdo con su importancia y utilidad para poder llegar al punto de encuentro con la nave nodriza.

Cerillos	
Alimentos concentrados	
25m de sogas de nylon	
Tela de paracaídas	
Calentador de alimentos	
Dos pistolas	
Una caja de leche en polvo	
Dos tanques de O ₂	
Un mapa lunar	
Un bote salvavidas	
Una brújula	
25 litros de agua	
Luces de bengala	
Botiquín de urgencias	
Receptor emisor de onda corta, alimentado con energía solar	

Esta dinámica consta de dos partes. La primera parte del ejercicio consiste en que cada persona individualmente, enumere en orden de importancia, guiándose por lo que sabe y su sentido común, cada objeto de los que aquí se presentan.

En la segunda parte del ejercicio, se trata de trabajar en grupo, cada participante le dice a los otros miembros del grupo el orden de importancia que otorgó a los objetos y se toma nota de las respuestas de cada individuo. Se realiza después la discusión para llegar a un acuerdo de grupo y se escribe en la columna grupo el orden de importancia que el grupo como tal concede a cada objeto.

Nombres	1	2	3	4	5	Grupo	NASA	Desviación
Cerillos								
Alimentos								
25m de sogas								
Paracaídas								
Calentador								
2 pistolas								
Leche								
Tanques O ₂								
1 mapa								
1 bote								
1 brújula								
Agua								
Bengalas								
Botiquín								
Radio								
TOTAL								

La tercera parte, en la columna de NASA se pone la siguiente puntuación:

15, 4, 6, 8, 13, 11, 12, 1, 3, 9, 14, 2, 10, 5, 7.

En la columna de desviación, se anotan las diferencias entre estas puntuaciones y las del grupo (siempre con signo positivo); luego se suman las diferencias obtenidas y se ponen al pie de la columna. Finalmente se establece la desviación de las puntuaciones de cada miembro con las puntuaciones de la NASA y se suman estas desviaciones.

Cuanto más pequeña sea la suma de las 15 diferencias, tanto más acertada es la solución propuesta, por un miembro o el grupo.

- **Mujer anciana – mujer joven**

Se presenta la imagen de la vieja – joven y se pide a los individuos que contesten por escrito a estas preguntas



¿Te parece una mujer guapa?

¿Que edad piensas que tiene?

A continuación se les pide que expongan al resto del grupo su respuesta a las preguntas propuestas.

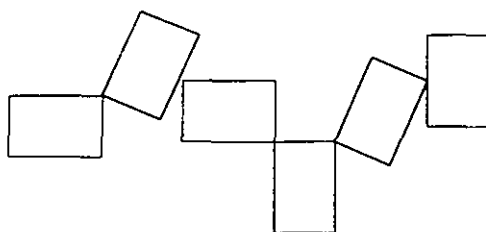
- **Rectángulo de Leavitt**

En cada grupo se nombra un monitor, al cual se le dará un dibujo con una serie de rectángulos. El monitor se sentará de espaldas al grupo y empezará a comunicar con la mayor rapidez, pero también con la mayor precisión posible, lo que se debe dibujar. Los integrantes del grupo sin hacer preguntas tratarán de

dibujar, según el mensaje que están recibiendo, los rectángulos. Se les toma el tiempo.

Luego al monitor se le proporciona un segundo dibujo, después se sienta donde todo el grupo pueda verlo. El grupo realiza el dibujo siguiendo las instrucciones del monitor, se le pueden hacer preguntas y el monitor puede responder o ampliar sus informaciones de la manera que considere más oportuna para la correcta confección del dibujo. Se toma el tiempo utilizado.

Al final se mostrarán los dos dibujos al grupo para que los puedan comparar con los que ellos hicieron. Se comprueba cuántos de los rectángulos están dibujados correctamente en su orden y en su relación con los demás. Los resultados con respecto al tiempo consumido y a la exactitud se registran en las tablas.



La puntuación depende primero, del número de rectángulos que se dibujaron con la orientación correcta. Como hay 6 rectángulos, su puntuación puede ir de 0 a 6 puntos.

El segundo depende de los contactos correctos entre los rectángulos, cuando dos rectángulos se tocan en el mismo punto que en el diagrama modelo.

Como hay 5 puntos de contacto, la puntuación será de 0 a 5 puntos. Para un total de 11 puntos.

La dinámica Juego espacial de la NASA, tiene varios objetivos, entre ellos está la demostración del provecho del rendimiento del grupo y de la decisión por consenso. Repercusiones de los modos de trabajo en la calidad de la decisión. Y las confrontaciones de conclusiones y soluciones al problema por parte de personas individuales y del grupo cuando domina la incertidumbre.⁶⁸

La hipótesis de este juego es, en la solución de determinados problemas el peor de los grupos es mejor que el mejor de sus componentes.

El objetivo del juego de Mujer anciana - mujer joven, es que los individuos adquieran conciencia de que el comportamiento depende de la propia percepción y de que las percepciones pueden llegar a variar mucho de persona a persona.⁶⁹

En la dinámica Rectángulos de Leavitt los objetivos son la comunicación clara que debe de haber entre el grupo y la demostración de las diferencias

⁶⁸ Pérez de Villar Ruiz, Ma. José y Torres Medina, Carmen. *Dinámica de grupos en formación de formadores: casos prácticos*, España, Herder, 1999, pp. 175-181

⁶⁹ Pérez de Villar Ruiz, Ma. José y Torres Medina, Carmen. *Dinámica de grupos en formación de formadores: casos prácticos*, España, Herder, 1999, pp. 148-149

existentes en una comunicación en ambos sentidos y en la comunicación de dirección única.⁷⁰

La hipótesis de esta dinámica es, que lleva más tiempo hacer el segundo dibujo, pero el resultado es más correcto. Esto demuestra la riqueza de una comunicación en ambas direcciones, en comparación con el tipo de comunicación del primer dibujo donde el monitor es el único que puede hablar.

3.3 Aplicación de una dinámica de grupo en el campo

En una empresa mexicana se llevó a cabo una dinámica de grupo en forma semejante a la del Juego espacial de la NASA. La dinámica consistía en que a cada individuo se le daban desde el día anterior unos artículos para leer debiendo cada uno contestar ochenta preguntas. A la mañana siguiente se reunían con su grupo para comparar respuestas y hacer un consenso de grupo.

1 Pregunta No.	2 Anote su propia respuesta	3 Anote la respuesta correcta aquí	4 Si 2 y 3 son iguales circule esta "A"	5 Anote aquí el consenso del grupo	6 Si 3 y 5 son iguales circule esta "A"	7 Si 4 y 6 tienen círculo circule esta "A"
1	Sep	Sep	(A)	Sep	(A)	(A)
2	Bur	Bur	(A)	Bur	(A)	(A)
3	Des	Tran	A	Des	A	A
4	2	2	(A)	2	(A)	(A)
5	0	1	A	1	(A)	A
6	2	1	A	2	A	A

⁷⁰ Pérez de Villar Ruiz, Ma. José y Torres Medina, Carmen, *Dinámica de grupos en formación de formadores: casos prácticos*, España, Herder, 1999, pp. 78-83

7	2	0	A	2	A	A
8	2	3	A	3	A	A
9	0	2	A	1	A	A
10	2	2	A	2	A	A
11	Int	DED	A	Inby	A	A
12	Prom	AB	A	Ejec	A	A
13	Eje	Bir	A	Prom	A	A
14	4	4	A	4	A	A
15	0	0	A	0	A	A
16	4	4	A	4	A	A
17	4	3	A	3	A	A
18	0	0	A	0	A	A
19	3	4	A	3	A	A
20	0	0	A	0	A	A
21	Sep	Rel	A	Rel	A	A
22	Des	Pro	A	Bur	A	A
23	Prom	Bur	A	Prom	A	A
24	3	3	A	3	A	A
25	0	1	A	0	A	A
26	3	3	A	3	A	A
27	3	2	A	3	A	A
28	2	0	A	2	A	A
29	1	3	A	1	A	A
30	0	1	A	0	A	A
31	Sep	Sep	A	Sep	A	A
32	Des	Des	A	Des	A	A
33	Trans	Mis	A	Trans	A	A
34	0	0	A	0	A	A
35	4	4	A	4	A	A
36	0	0	A	0	A	A
37	0	0	A	0	A	A
38	0	4	A	3	A	A
39	2	0	A	2	A	A
40	4	3	A	4	A	A
41	Rel	Rel	A	Rel	A	A
42	Des	Tran	A	Des	A	A
43	Trans	Des	A	Trans	A	A
44	0	1	A	0	A	A
45	4	4	A	4	A	A
46	2	0	A	1	A	A
47	0	0	A	1	A	A
48	4	4	A	3	A	A
49	2	0	A	1	A	A
50	2	1	A	2	A	A
51	Sep	Sep	A	Sep	A	A
52	Des	Bur	A	Trans	A	A
53	Trans	Ab	A	Bur	A	A
54	1	3	A	1	A	A
55	0	1	A	1	A	A
56	2	2	A	2	A	A

57	2	1	A	2	A	A
58	2	0	A	1	A	A
59	2	4	A	3	A	A
60	2	1	A	2	A	A
61	Ded	Ded	(A)	Ded	(A)	(A)
62	Aut	Aut	(A)	Aut	(A)	(A)
63	Des	Mis	A	Des	A	A
64	0	1	A	0	A	A
65	4	4	(A)	4	(A)	(A)
66	0	1	A	0	A	A
67	0	0	(A)	0	(A)	(A)
68	0	1	(A)	0	A	A
69	0	0	(A)	0	(A)	(A)
70	4	3	A	4	A	A
71	Rel	Sep	A	Sep	A	A
72	Prom	Mis	A	Trans	A	A
73	Bur	Bur	(A)	Bur	(A)	(A)
74	3	2	A	1	A	A
75	0	0	A	1	(A)	A
76	3	2	A	3	(A)	A
77	3	2	A	2	(A)	A
78	2	0	A	2	A	A
79	3	2	A	2	(A)	A
80	0	2	A	1	A	A
TOTAL			30		35	27

Una vez que se hizo el consenso de grupo, se les proporcionó la hoja de respuestas para que compararan éstas con las suyas. Si las respuestas del individuo coincidían con las verdaderas respuestas, deberían encerrar en un círculo la primera "A", si la respuesta del grupo coincidía con la verdadera respuesta, deberían encerrar en un círculo la segunda "A" y si habían encerrado en un círculo las dos "A", entonces encerraban en un círculo la tercera "A". Al final se hacía un conteo de las "A" que habían encerrado en un círculo.

Cuando habían terminado pasaban a la siguiente tabla, donde se registraban los totales de cada integrante del grupo:

Cuadro de efectividad de los integrantes del grupo.

Número de código →		1	2	3	4	5	6
Iniciales →		CT	VG	HG	EP		
A	Aciertos del integrante del grupo (columna 4)	30	29	35	34		
B	Errores del integrante del grupo (80 - total columna 4)	50	51	45	46		
C	% aciertos del integrante del grupo (columna 4/80 x 100)	37.5	36.25	24	26		
D	Aciertos del integrantes aceptados (columna 7)	27	25	24	26		
E	Aciertos del integrantes no aceptados (columna 4 - 7)	3	4	11	8		
F	% de aciertos del integrante aceptado (columna 7 / 4 x 100)	90	86.2	68.5	76.47		

Después se pasaba a otra tabla:

Cuadro de efectividad del grupo

		Nombre del grupo
		Fuego
A	Puntaje del integrante con más altos aciertos	35
B	Puntajes del integrante con más bajos aciertos	29
C	Aciertos promedio (suma de aciertos / N)	32
D	Puntaje máximo del grupo	80
E	Aciertos del consenso del grupo (columna 6)	35
F	Máxima mejora posible del grupo respecto al promedio (D - C)	48
G	Mejora lograda realmente por el grupo (E - C)	3
H	% mejora del grupo (G / F x 100)	6.25

Con estos resultados podemos observar que el grupo no es mejor que el integrante que obtuvo la mayor cantidad de respuestas, lo que nos muestra que

no hay razón para formar un grupo, porque no se obtendrán mejores resultados que los que se obtendrían al trabajar cada integrante por separado.

A este mismo grupo, tiempo después, se les impartió unas conferencias sobre influencia, comunicación y trabajo en grupo. Donde también se les explicó por qué había sido tan baja la puntuación que había obtenido y se les indicó como podrían mejorar. Una vez finalizadas las pláticas se les proporcionaron otros artículos para leer, para luego contestar 50 preguntas.

Cuadro de efectividad de los integrantes del grupo.

Número de código →		1	2	3	4	5	6
Iniciales →		CT	VG	HG	EP		
A	Aciertos del integrante del grupo (columna 4)	18	20	21	16		
B	Errores del integrante del grupo (50 - total columna 4)	32	30	29	34		
C	% aciertos del integrante del grupo (columna 4/50 x 100)	36.0	40.0	42.0	32.0		
D	Aciertos del integrantes aceptados (columna 7)	16	18	16	15		
E	Aciertos del integrantes no aceptados (columna 4 - 7)	2	2	5	1		
F	% de aciertos del integrante aceptado (columna 7 / 4 x 100)	88.9	90.0	76.2	93.8		

Cuadro de efectividad del grupo

		Nombre del grupo
		Fuego
A	Puntaje del integrante con más altos aciertos	21
B	Puntajes del integrante con más bajos aciertos	16
C	Aciertos promedio (suma de aciertos / N)	18.75
D	Puntaje máximo del grupo	50
E	Aciertos del consenso del grupo (columna 6)	27
F	Máxima mejora posible del grupo respecto al promedio (D - C)	31.25
G	Mejora lograda realmente por el grupo (E - C)	8.25
H	% mejora del grupo (G / F x 100)	26.4

Al obtener estos resultados, los integrantes del grupo se dieron cuenta de que hay que tener la mente más abierta y de que hay que escuchar lo que las otras personas piensan y opinan. Aquí se pudo observar que no se rechazaron tantos aciertos de sus compañeros de grupo como en la dinámica pasada, por lo tanto los integrantes empezaban a tomar en cuenta las sugerencias de sus demás compañeros. Se demostró que el grupo es más eficiente llevando a cabo una tarea, que si esta fuera realizada por una sola persona.

Capítulo IV

Toma de decisiones de los grupos

Una vez que los integrantes de un grupo este en completa confianza con sus demás compañeros, el grupo en sí podrá tomar una decisión rápidamente permitiéndoles empezar a trabajar. Como se mencionó con anterioridad, mientras mas pronto empiece a trabajar un grupo mayor va hacer la producción de este.

4.1 Definición

El tomar una decisión implica el análisis de una o varias alternativas, bajo la perspectiva personal o grupal de quienes la toman; por lo cual, a manera general, ésta podría definirse como la elección de una o varias alternativas que

facilitan el logro del objetivo en una situación determinada, con base en las expectativas, la información y las posibilidades con las que se cuentan.⁷¹

La toma de decisiones en grupo son todas aquellas actividades realizadas en conjunto que pretenden definir los objetivos, tomar las decisiones correspondientes y dar solución a problemáticas existentes, en una palabra, realizar la tarea que se le encomienda al grupo.⁷²

La creencia de que *dos cabezas piensan mejor que una*, ha sido largamente aceptada como un componente básico de los sistemas legales de Estados Unidos y de otros países. Esta creencia se ha expandido hasta el punto de que, hoy en día, muchas decisiones se toman en grupos.⁷³

Las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros y la eficacia de este proceso repercutirá profundamente en la calidad de la decisión colectiva, por lo mismo existen, una serie de ventajas y desventajas que se desprenden de la comprensión correcta e incorrecta de lo que es la toma de decisiones grupal. En el ámbito general, la toma de decisiones grupal podría definirse como la elección colectiva entre dos o más alternativas que tienen como objetivo principal llegar a establecer acuerdos que *faciliten la solución del*

⁷¹ Orozco Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional de los grupos en el cambio*, México, Banca y Comercio, 1994, 1994, pp. 52-53

⁷² Simón, Pierre y Albert, Lucien, *las relaciones interpersonales*, España, Herder, 1979, pp.

⁷³ Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*, 1999, pp. 267

problema, la valoración de ventajas y desventajas del mismo, y el planteamiento de recursos necesarios para ella.⁷⁴

4.2 Comunicación grupal

El verdadero objetivo de la comunicación efectiva en grupo, consiste en establecer un ambiente en el cual las personas se sientan libres para expresar cualquier idea relativa al problema que se está tratando. Si los miembros del grupo sienten que existe una actitud de aceptación, que cualquier cosa que digan será considerada por el grupo, y que nadie se reirá de ellos por haber dicho algo “tonto”: entonces se sentirán libres para expresar sus “verdaderos sentimientos” sobre el tema que se está tratando.⁷⁵

Como se mencionó en el primer capítulo, la comunicación en grupo incluye tanto la transferencia como la comprensión del significado y es un proceso mediante el cual el grupo puede establecer relación entre sí, guiar la tarea y mejorar las relaciones interpersonales.⁷⁶

⁷⁴ Fisher, B Aubrey, *Small group decision making: communication and the group process*, E.U.A., McGraw Hill, Inc, 1974, pp. 125-127

⁷⁵ Gibb, Jack R., *Manual de dinámica de grupos*, Argentina, Lumen-Humanitas, 1996, pp. 83

⁷⁶ Orozco Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional de los grupos en el cambio*, México, Banca y Comercio, 1994, 1994, pp. 65

4.2.1 Funciones de la comunicación grupal

La comunicación tiene varias funciones en el trabajo grupal, entre ellas podrían mencionarse, como las importantes, las siguientes:⁷⁷

- Control

La comunicación con los integrantes del grupo es la mejor manera de controlar el comportamiento de los mismos.

- Motivación

Consiste en esclarecer a los empleados lo que han de hacer, la eficacia con la que la están llevando a cabo y que medidas se deben de tomar para mejorar el desempeño.

- Expresión emocional

Éste es un mecanismo indispensable para externar la frustración y los sentimientos de satisfacción.

- Información

Consiste en proporcionar las noticias relevantes y necesarias para tomar decisiones.

⁷⁷Orozco Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional de los grupos en el cambio*, México, Banca y Comercio, 1994, 1994, pp. 66

4.2.2 Barreras en la comunicación grupal

La comunicación grupal no siempre es ideal, lo que provoca diferentes y muy malos entendidos; estos tiene su origen en diferentes fuentes de distorsión, entre las barreras de comunicación más frecuentes, se pueden mencionar:⁷⁸

- La filtración

Es la manipulación de la información por parte del emisor, a fin de que sea vista más favorablemente por el receptor.

- Percepción selectiva

Los receptores observan y escuchan de manera selectiva, lo cual se basa en sus propias necesidades.

- Emociones

El estado de ánimo del receptor, en el momento de recibir un mensaje, incidirá en la interpretación que se le dé.

- Lenguaje

Las palabras significan cosas diferentes para cada persona.

⁷⁸Orozco Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional de los grupos en el cambio*, México, Banca y Comercio, 1994, 1994, pp. 66-67

De todas estas barreras la más importante y que entorpece la comunicación de ideas, es la que se refiere a las trabas emocionales establecidas por las relaciones interpersonales y no a los errores técnicos en el empleo de las palabras.⁷⁹

Para poder superar todas y cada una de estas barreras, es necesario tomar en cuenta algunas sugerencias. Éstas son la retroalimentación, la cual es usada para evitar malos entendidos entre los miembros del grupo. También se debe *simplificar el lenguaje*, aquí el emisor debe procurar estructurar el mensaje, de manera que sea claro y comprensible para el receptor. Hay que escuchar activamente, esto es llevar a cabo la *búsqueda activa del significado*, a diferencia de oír, que es un proceso pasivo. Además se deben controlar las emociones, si alguna circunstancia perturba emocionalmente al individuo, lo mejor será aplazar la comunicación explícita, es decir la que haga evidente el problema.⁸⁰

4.3 Características de la toma de decisiones en grupo

La toma de colectiva de decisiones debe reunir una serie de características básicas, como son: ⁸¹

⁷⁹ Gibb, Jack R., *Manual de dinámica de grupos*, Argentina, Lumen-Hvmanitas, 1996, pp. 76-78

⁸⁰Orozco Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional de los grupos en el cambio*, México, Banca y Comercio, 1994, 1994, pp. 67

⁸¹Orozco Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional de los grupos en el cambio*, México, Banca y Comercio, 1994, pp. 60

- Ser justo con todos los miembros del grupo, lo que no implica dar, gratuitamente, a cada individuo lo que desea.
- Construir un medio efectivo para reunir diferentes opiniones o actitudes, sin manipular a los miembros del grupo.
- Permitir que un integrante exprese su opinión acerca de lo que debe hacerse para resolver el problema.
- Disciplinar al grupo por medio de la presión social.
- Cooperar constantemente para resolver problemas.

Dependiendo de la respuesta que el grupo de a estas características, se desprenderán las ventajas y desventajas del mismo.

Una de las ventajas es la mayor precisión en las decisiones, debido a la información y conocimiento más rico y completo sobre las posibles alternativas. También se tendrá mayor aceptación de las decisiones, ya que si en éstas participan los que serán afectados, ellos deberán intervenir en su realización con una mayor conciencia. Habrá una mejora en la producción debido a la existencia de un mayor compromiso con las metas. La satisfacción que se tiene del puesto que se ocupa también será mayor, pues la motivación mejora debido a que ya no serán solo las metas de la empresa sino "las metas individuales". Existirá una mejor cooperación en la ejecución, ya que cuando se conocen las decisiones y se ha participado en la toma de las mismas existe un compromiso individual. Habrá mejor entendimiento y mayor comunicación, ya que si los empleados plantean sus alternativas, se requerirán menos explicaciones de las mismas. También

habrá menor ausentismo, pues al mejorar la productividad y condiciones generales no hay razón para renunciar. Aumentará la diversidad de puntos por la oportunidad de tener más enfoques y de disponer de más alternativas.⁸²

La toma de decisiones grupal también tiene ciertas deficiencias que, de no ser consideradas, podrían originar problemas a futuro. Algunas de ellas serían, la lentitud al tomar las decisiones pues mientras más tiempo se tarden en tomar una decisión, mayor será el costo. La imposición del líder puede llevar al grupo a apoyar sólo la decisión que él tome, sin participar en ella, es decir existe un dominio individual. El deseo de ser aceptado y considerado como alguien positivo, favorece la presión social para dar origen al conformismo. Existe una tendencia a aceptar lo que la mayoría dice, sin participar en forma activa. Cuando se procura que no emerja ningún líder por pretender que todos los miembros compartan la responsabilidad, hace caer al grupo en la indecisión, es decir, en la responsabilidad ambigua. También la argumentación de unos cuantos ahoga la creatividad de los demás, cayendo constantemente en los "juegos" de la mayoría. Y por último el grupo por creerse invulnerable, genera poco a poco la pérdida de la autoridad administrativa.⁸³

⁸² Orozco Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional de los grupos en el cambio*, México, Banca y Comercio, 1994, pp.60-61

⁸³Orozco Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional de los grupos en el cambio*, México, Banca y Comercio, 1994, pp. 61-62

4.4 Los caminos hacia los objetivos

El concepto de locomoción del grupo y sistemas de tensiones fue empleado por Cartwright y Zander (1953), y se refiere al “campo psicológico” en el que se mueve el grupo.⁸⁴

La locomoción del grupo es, desde un punto de vista estructural, el traslado de un grupo desde una región hacia otra, dentro del campo psicológico; éste no sólo está constituido por el grupo en sí mismo y los individuos que lo componen, sino también por su ambiente, que incluye tanto las finalidades del grupo como los caminos que recorrerá para realizarlos.⁸⁵

Desde un punto de vista dinámico, puede concebirse al grupo como un agente equilibrante cuya función es resolver los sistemas de tensión a los que está sometido. Dentro de una perspectiva teórica se consideran dos clases de sistemas de tensión:

- Sistema de tensión positiva.

En relación con la progresión del grupo hacia sus objetivos, estos se alcanzan gracias a la resolución progresiva del sistema de tensión, siguiendo etapas de progresión.

- Sistemas de tensión negativa.

En relación con los mecanismos de funcionamiento del grupo y sus

⁸⁴ Cartwright, Dorwin y Zander, Alvin *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*, México, Trillas, 1992, pp. 426-436

⁸⁵ Anzieu, Didier y Martín, Jacques-Yves, *La dinámica de los pequeños grupos*, Argentina, Kapelusz, 1997, pp. 121-124

esfuerzos para mejorar las relaciones interpersonales de sus miembros: la resolución permanente de ese sistema de tensión es indispensable para el mantenimiento y la supervivencia del grupo.

Utilizando esta misma imagen, es posible estudiar los caminos hacia los objetivos, y luego los procesos de la decisión. Se examinarán los efectos de la decisión de grupo.

Las etapas de la progresión son esquemáticamente las siguientes:⁸⁶

- Explicación por cada uno de los individuos, de su propia percepción de los objetivos del grupo.
- Aclaración de las disposiciones de cada uno en relación con el grupo; esto incluye las personas que lo constituyen, las tareas que cumplen y los supuestos objetivos de cada uno.
- Elección de una sucesión de objetivos secundarios que jerarquizan la serie de etapas que deben recorrerse para alcanzar el objetivo último; como éste, los objetivos intermedios deben responder a algunos criterios:
 - Ser pertinente en relación con el objetivo último.
 - Ser claros, no imprecisos.
 - Tener mayor relación con hechos verificables que con opiniones.
 - Ser colectivo (comunes a todo el grupo), y no individuales.

⁸⁶ Anzieu, Didier y Martín, Jacques-Yves, *La dinámica de los pequeños grupos*, Argentina, Kapelusz, 1997, pp. 122

- Ser libremente elegidos, no impuestos por cualquiera.
- Progresión hacia el objetivo secundario.
- Explicación del estado en el que se encuentran en relación con la situación.
- Integración en la memoria activa del grupo de los resultados adquiridos durante su progresión.

Los obstáculos de la progresión son muchos en el camino por recorrer.

Entre ellos están:

- La existencia de objetivos impuestos desde el exterior.
- Un nivel de aspiración demasiado elevado.
- Decisiones prematuras.
- La ausencia de un consenso suficiente.

4.5 Etapas del proceso de toma de decisiones

Hay dos tipos de formas para los procesos de toma de decisiones grupales, cada una con limitaciones y ventajas. El preceptivo, intenta ilustrar como deberían los grupos tomar sus decisiones. El descriptivo, intenta documentar como toman los grupos sus decisiones. A continuación se enseñan los dos modelos que hay: ⁸⁷

⁸⁷ Fisher, B Aubrey, *Small group decision making: communication and the group process*, E.U.A., McGraw Hill, Inc., 1974, pp. 130-131

- Modelo preceptivo

El método más utilizado en decisiones de grupo es el de “pensamiento reflejante”, modelo sugerido por John Dewey (1910). Su modelo se puede resumir en seis etapas:⁸⁸

- Una dificultad es expresada o sentida.
- La naturaleza del problema es definida.
- Posibles soluciones son sugeridas para tratar de resolver el problema.
- Las soluciones son comparadas, probando cada uno contra un criterio selectivo, y seleccionando la mejor solución.
- Se implementa la mejor solución.

Este modelo sirve como una agenda universal para guiar a grupos hacia un consenso en una progresión de forma ordenada. Se espera que el grupo discuta y complete cada paso, antes de moverse al siguiente.

- Modelo descriptivo

Bales (1955) afirma que el proceso de resolución de un problema en grupo pasa primero por tres etapas sucesivas:

- El énfasis en la orientación del problema (se decide como está la situación).

⁸⁸ Fisher, B Aubrey, *Small group decision making: communication and the group process*, E.U.A., McGraw Hill, Inc., 1974, pp. 131-133

- El énfasis en la evaluación del problema (se decide qué actitudes se deben tomar para llevar a cabo la situación).
- El énfasis en el control del problema (se decide qué hacer al respecto).

Luego viene la decisión propiamente dicha o, a falta de ella, el fracaso y la desintegración del grupo.⁸⁹

4.6 Los efectos de la decisión de grupos

El grupo sólo puede adoptar la mejor decisión cuando cuenta con los hechos pertinentes y cuando los verdaderos sentimientos y opiniones de los miembros están orientados hacia el asunto en discusión. Si los miembros se contienen por temor al ridículo, o porque se sienten inhábiles en la expresión verbal, o porque creen que las decisiones ya han sido tomadas en secreto, o por sentimientos de hostilidad hacia otros miembros, el grupo se verá privado de su contribución al proceso de adopción de decisiones.⁹⁰

Después de una decisión hay una búsqueda activa de información que tiende a producir un conocimiento “consonante” con la acción emprendida;

⁸⁹ Anzieu, Didier y Martín, Jacques-Yves, *La dinámica de los pequeños grupos*, Argentina, Kapelusz, 1997, pp. 123

⁹⁰ Gibb, Jack R., *Manual de dinámica de grupos*, Argentina, Lumen-Hvmanitas, 1996, pp. 78-79

además se produce un aumento de la confianza en la decisión o un acrecentamiento de la diferencia de atracción.⁹¹

⁹¹ Anzieu, Didier y Martín, Jacques-Yves, *La dinámica de los pequeños grupos*, Argentina, Kapelusz, 1997, pp. 128

Conclusiones

El trabajo de grupo en una empresa ha demostrado ser uno de los pilares que la sostienen.

Para su óptimo funcionamiento los grupos deben estar bien estructurados y la división del trabajo debe estar perfectamente definida, de tal manera que exista una mejor relación entre las personas para que éstas puedan trabajar de una manera más eficiente. Si a los integrantes de un grupo se les facilita el trabajo, el grupo, como unidad, obtendrá mejores resultados y aumentará la productividad de la empresa.

Esto se puede lograr a través de las dinámicas de grupo, que pueden ser usadas con diferentes propósitos, dependiendo de la función que se quiera superar. Las áreas en las que aplica la dinámica de grupo para obtener óptimos rendimientos son básicamente diez: programación, estilos de dirección, comunicación, feed-back, aprendizaje, actitudes, percepción, motivación, grupo, tomas de decisiones y solución de problemas en grupo.

En la mayoría de los casos, las dinámicas son aplicadas varias veces, para que los individuos puedan analizar sus errores, obtengan una mayor experiencia y sean capaces de aplicarla en su trabajo. Éste fue el caso del ejemplo de la dinámica que se menciona en esta tesis y que se aplicó a cuatro individuos de

una empresa con el propósito de aumentar el rendimiento del grupo. Como se puede ver, en la primera dinámica que se aplicó, los resultados obtenidos no fueron los esperados, debido a que el rendimiento del grupo fue muy bajo y casi *comparable al de un solo individuo*. Esto demostró su falta de capacidad para trabajar en grupo. Después de que se explicó a sus integrantes la forma correcta de actuar para lograr conformar un grupo exitoso, la segunda dinámica dio resultados positivos.

Finalmente, las dinámicas de grupo pueden llegar a incrementar las utilidades de una empresa pues aportan grandes beneficios en todos aspectos, en comparación con cualquiera otra opción que se aplique para aumentar la productividad. *Esto se puede observar claramente en la toma de decisiones*, pues la toma de decisiones adecuada es la clave que permite que una empresa se mantenga por arriba de la competencia. La dinámica de grupo permite que las decisiones se tomen de manera rápida y efectiva, para así mejorar la producción e incrementar las utilidades.

Como ingenieros químicos, nuestra función primordial es aumentar la productividad de la empresa al máximo con el menor costo posible, por lo que es muy importante conocer este tipo de herramientas que permiten *optimizar el funcionamiento de una empresa*.

Bibliografía

1. Anzieu, Didier y Martín, Jacques-Yves, *La dinámica de los pequeños grupos*, Argentina, Kapelusz, 1997
2. Cartwright, Dorwin y Zander, Alvin *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*, México, Trillas, 1992
3. Cazares González, Yolanda María, *Manejo efectivo de un grupo. El desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad*, México, Trillas, 1998
4. Cazares González, Yolanda María, *Manejo efectivo de un grupo*, Tesis de licenciatura, ITESM, 1993
5. Cirigliano, Gustavo F. J. y Villaverde, Aníbal, *Dinámica de grupos y educación*, Argentina, Lumen-Hvmanitas, 1997
6. Collins, Barry E. y Guetzkow, Harold, *Psicología social de los procesos de grupos en la adopción de decisiones*, Argentina, John Wiley & Sons, Inc., 1971
7. Contreras de Wilhelm, Yolanda, *Trabajo social de grupos*, México, Pax México, 1979
8. Fisher, B Aubrey, *Small group decision making: communication and the group process*, E.U.A., McGraw Hill, Inc., 1974
9. Forsyth, Donelson R., *Group Dynamics*, E.U.A., Wadsworth Publishing Company, 1999
10. Gibb, Jack R., *Manual de dinámica de grupos*, Argentina, Lumen-Hvmanitas, 1996

11. Gil Rodríguez, Francisco, *Grupos en las organizaciones*, México, Pirámide, 1998
12. Gladding, Samuel T., *Group work. A counseling Specialty*, Nueva York, MacMillan Publishing Company, 1991
13. González Núñez, José de Jesús, Monroy de Velasco, Anameli y Kupferman Silberstein, Ethel, *Dinámica de grupos. Técnicas y tácticas*, México, Pax México, 1994
14. Guzmán Valdivia, Isaac, *La sociología de la empresa*, México, Jus, 1999
15. Hampton, David R., *Manual de desarrollo de recursos humanos*, México, Trillas 1994
16. Kart, Rosenberg, *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*, México, McGraw Hill, 1993
17. López-Yarto Elizalde, Luis, *Dinámica de grupos cincuenta años después*, España, Desclée de Brouwer, 1997
18. Luft, Joseph, *Introducción a la dinámica de grupos. Los pequeños grupos y su rol en la práctica social y educativa*, Barcelona, Herder, 1978
19. Mailhiot, Bernard, *Dinámica y génesis de grupos*, España, Marova, 1973
20. Margerison Charles, Dickr McCann, *Administración en equipo: nuevos enfoques prácticos*, Buenos Aires, Macchi 1993
21. Meigniez, Robert, *El análisis de grupo*, España, Marova, 1971
22. Méndez, José S., *Sociología de las organizaciones*, México, McGraw Hill, 1997
23. Napier, Rodney W., Gershenfeld, Matti K., *Grupos: teoría y experiencia*, México, Trillas, 1975

24. Olmsted, Michael S., *El pequeño grupo*, México, Paidós Mexicana, 1992
25. Orozco, Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional de los grupos en el cambio*, México, Banca y Comercio, 1995
26. Paulus, Paul B., *Psychology of group influence*, E.U.A., Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1980
27. Pérez de Villar Ruiz, Ma. José y Torres Medina, Carmen, *Dinámica de grupos en formación de formadores: casos prácticos*, España, Herder, 1999
28. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional: conceptos controversias y aplicaciones*, México, Prentice Hall, 1994
29. Sánchez Hinojosa, Javier, *La dinámica de grupos en capacitación. Historia, teoría y evaluación*, Tesis Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, 1994
30. Shaw, Marvin E., *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*, Barcelona, Herder, 1983
31. Simón, Pierre y Albert, Lucien, *las relaciones interpersonales*, España, Herder, 1979
32. Sobrino Bracamontes, Maria Eugenia, *Estudios e influencias de las dinámicas de un grupo primario*, Tesis de Licenciatura, ITAM, 1983
33. Steiner, Dale, *Group process and productivity*, E.U.A., Academic Press Inc., 1972
34. Tschorne, Patricia, *Dinámica de grupo en trabajo social, atención primaria y salud comunitaria*, España, Amarú ediciones, 1997
35. Vela, Jesús Andrés, *técnicas y prácticas de las relaciones humanas*, Colombia, Indo-American Press Service, 1976

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA