



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**“ Juegos y Ejercicios Vivenciales en la
Capacitación de Ejecutivos ”**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACION, PRESENTA EL SR.
TEODORO REYES SANCHEZ

LIC. RAFAEL HERNANDEZ VILLAGRAN

MEXICO, D. F.

1983



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.

I N D I C E

	Pág.
<i>Introducción</i>	6
<i>I Juegos y Ejercicios Vivenciales.</i>	12
<i> Bases que los sustenta, Definición y Aplicación.</i>	
<i>II Procesos Humanos en las Organizaciones y Metas del Entrenamiento sobre los mismos.</i>	23
<i>III Marco Teórico sobre Comunicación.</i>	33
<i> Ejercicio en Comunicación.</i>	
<i>IV Marco Teórico sobre la Formación de Equipos.</i>	50
<i> Juego sobre papeles y funciones de los miembros del grupo.</i>	
<i>V Marco Teórico sobre el Ejercicio de la Autoridad.</i>	63
<i> Juego sobre Liderazgo y Autoridad.</i>	
<i>VI Marco Teórico sobre Toma de Decisiones en Grupo.</i>	82
<i> Juego sobre Solución de Problemas y Toma de Decisiones en grupo.</i>	
<i>VII Marco Teórico sobre Relaciones de Colaboración y Competencia.</i>	99
<i> Juego sobre Colaboración y Competencia.</i>	

	Pág.	
VIII	La Dirección Eficaz.	112
IX	Una guía para el Diseño de Juegos y Ejercicios Vivenciales.	121
	Consideraciones	124
	Conclusiones	126
	Bibliografía	128

INTRODUCCION

Los principales supuestos sobre los que se fincó la teoría y práctica de la Administración Empresarial en los últimos años, se consideran ya como inadecuados. Otros, si bien aun tienen vigencia, en ocasiones resultan obsoletos; tratan de lo que en forma creciente va resultando secundario, subordinado o bien de excepción, en vez de considerar lo que es primario, dominante y función básica en la aplicación efectiva de la Dirección Empresarial.

Los supuestos tradicionales están pasando de moda a causa de los constantes cambios que se registran en nuestra sociedad, este hecho hace que la visión que del mundo se tiene en esta época cambie de acuerdo al desarrollo que en todas las ciencias se registran día a día.

En todas partes, los ejecutivos de empresa están concientes de las implicaciones que traen consigo estos cambios y del nuevo instrumental de dirección que se requiere, así como de los nuevos conceptos sobre la organización y de la "Revolución en la Información" que les obligará a modificar su actuación. Los cambios operados en los conceptos; así como el impacto que tienen sobre los supuestos básicos en que se han fincado tanto la teoría como la práctica de la Administración de Empresas, todo esto entraña cambios en lo que respecta a las funciones de un director de empresa y en la forma en que realiza éstas. Todas las modalidades operadas en cualquier organización implican un cambio en la función del ejecutivo o administrador de empresa.

La Administración tradicional finca la razón de existir de las empresas en el logro de utilidades con el máximo de eficiencia, en el desarrollo del método y del sistema ideal para cada actividad, en la selección del hombre adecuado para el puesto y en su perfeccionamiento para que lleve a cabo el trabajo con el método correcto.

En este tipo de administración, los jefes planean y los trabajadores ejecutan; incluyéndose en la planeación no solo lo que haya que hacer, sino como se debe de hacer y el tiempo exacto que se requiere para ello. La división del trabajo, la disciplina firme y estricta, la subordinación - del interés individual al de la organización, la centralización del poder y de la capacidad de decisión son algunos de sus principios básicos.

En un grado muy elevado, la obsolescencia y lo inadecuado de estas supuestas "verdades" sobre la administración empresarial, refleja el éxito y avances logrados por la misma, pues todos los cambios logrados en ella han sido por excelencia reacciones complementarias, no contradictorias como algunos suponen a dichos supuestos. Al analizar esta situación, es posible explicarse el porqué de los cambios operados y de lo que hoy en día - resultan ser supuestos distintos a los anteriormente esbozados. No puede negarse entonces que estos nuevos supuestos están más acordes a la realidad de nuestro tiempo.

"Dado que la sociedad se convierte rápidamente en una sociedad de organizaciones; toda institución tendrá que aceptar que el cumplimiento de valores sociales fundamentales, creencias y propósitos, es objetivo básico de

sus actividades permanentes, y que no es una responsabilidad social que las restringe. Para la empresa mercantil esto significa que el logro - de vida tendrá que considerarse cada vez más como:

- A) Una oportunidad de negocio.
- B) Un negocio productivo, a través de la administración empresarial.

Por otra parte la organización se abocará particularmente a la plena realización del individuo, por lo que en forma creciente deberá ser tarea - de la actual administración de empresas lograr que los valores y las aspiraciones del individuo redunden, se satisfagan y manifiesten en la energía y la actuación de la organización.

En otras palabras consiste en afirmar que actualmente deberá interesar - mucho menos el adaptar al individuo a las exigencias de la organización; y en contraposición a una alta preocupación por el desarrollo de la organización es decir, en adaptar a la empresa a las necesidades, aspiraciones y posibilidades del individuo.

Todo esto, nos lleva a considerar un hecho trascendental, si bien en el - pasado el elemento humano dentro de las organizaciones fue ignorado o sobresimplificado o cuando menos parcialmente subestimado; y en consecuencia, el estudio de su comportamiento organizacional fue cuando menos solicitado y practicado, en la actualidad el funcionamiento del individuo, su papel dentro de las organizaciones y sus relaciones con los demás es reconocido como un factor de vital importancia en el logro de resultados". (1)

(1) Peter F. Drucker, "La Nueva Función de la Dirección Empresarial".
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

A partir de diversos estudios e investigaciones se ha descubierto que, habiendo muchos factores que contribuyen al éxito o fracaso de una organización, un elemento importante presente en los casos de éxito ha sido el óptimo desempeño de las personas involucradas en el proceso, a sí como la contribución que se les permite y alienta a hacer, así como en las recompensas que podrían esperar por ello.

¿No demuestra esto que el individuo juega un papel muy importante dentro de cualquier organización y en su relación con los demás?

Todo lo antes expuesto significa además que el individuo es capaz de a plicar su talento, ingenio e iniciativa en el logro de las metas que la organización se proponga. Es por esto que los individuos están dis puestos a reconocer la importancia de sus relaciones o procesos interpersonales de grupo y organizacionales, así como el impacto que tienen en la realización de tareas y en la generación de resultados positivos para la organización general.

Si el ejecutivo o administrador actual está interesado en el refinamiento de la organización que dirige, debe estudiar y analizar los procesos humanos que ocurren en ella a nivel individual, interpersonal y de grupos.

El perfeccionamiento de la dirección empresarial, desde el punto de vis ta actual, se logrará a través del efectivo descubrimiento y resolución de problemas en el área de los procesos humanos, que a su vez dependerá

de la capacidad de los gerentes para comprender cada una de las siguientes situaciones:

- 1) El impacto de su propio comportamiento en los resultados y relaciones de los grupos de trabajo con los que interactúa dentro de la organización.
- 2) El comportamiento humano en la organización a nivel individual y grupal.
- 3) La importancia que estos dos aspectos tienen en el éxito de su gestión.

Es necesario aclarar que lo anterior, no es una afirmación de que el enfoque sobre los procesos humanos es el único camino para incrementar la efectividad organizacional.

Es entendible que, en la mayor parte de las organizaciones, hay posibilidades de mejorar los procesos de producción, finanzas, mercadotecnia, así como otros sistemas y procedimientos existentes. Sin embargo, sostengo que las varias funciones que integran una organización, siempre se concilian a través de interacciones personales, de tal manera que la organización nunca podrá escapar a sus procesos humanos.

En tanto que las organizaciones, sean estructuradas, redes o conjuntos de personas, ocurrirán procesos de interrelación entre éstas; por lo tanto, es obvio que, cuanto mejor comprendidos y mejor diagnosticados sean estos procesos, mayor será la posibilidad de encontrar soluciones a los problemas técnicos, que sean aceptadas y usadas por los miembros de la organización.

De aquí que el propósito de este trabajo sea el de describir y analizar una alternativa que permita sentar las bases para la adecuación y el desarrollo que el ejecutivo de nuestro medio requiere frente a los cambios operados, no sólo en los conceptos sobre los cuales ha fíncado el objetivo de su función, sino principalmente frente al desempeño y actitudes que ello implica. Es decir, más bien que presentar alguna novedad en modelos para el desarrollo de ejecutivos en procesos de interrelación humana dentro de la organización, describiré algunas experiencias estructuradas, consistentes en juegos y ejercicios vivenciales aplicados y observados en nuestro medio, intentando previamente establecer los principios, teorías y técnicas en los que se fundamenta su utilización.

En este trabajo, deseo promover una herramienta de utilización práctica en la formación de administradores y ejecutivos, que responda a las necesidades descritas en forma efectiva. El criterio a seguir para ello, es el de la actitud de enfrentarnos, en nuestra cultura mexicana, a validar teorías, técnica y herramientas que, aplicadas en nuestro medio, nos auxilién en el logro de resultados y a encontrar soluciones a nuestros propios problemas; independientemente de disidencias entre escuelas y corrientes, o de la fama y prestigio de los países o personas que las han originado.

JUEGOS Y EJERCICIOS VIVENCIALES

Las Bases que los sustentan, su Definición y Uso.

Antes de definir y hablar sobre los juegos y ejercicios vivenciales, es necesario tener una visión general del adiestramiento de laboratorio, - dado que es este tipo de adiestramiento el que les da origen y soporte de tipo teórico-científico; el cual apoya su utilización en el campo del entrenamiento sobre procesos humanos dentro de las organizaciones.

En la actualidad la mayor preocupación de las organizaciones es el de - no contar con personal que cumpla con los requisitos necesarios y la capacidad suficiente como para dirigir los ejercicios de adiestramiento.

Con la capacitación de ejecutivos se busca constituir un cuadro sustituto adecuado para poner en práctica la experiencia en sí; de tal forma - que, bajo el enfoque de adiestramiento de laboratorio, se puedan crear algunas condiciones idóneas, para lograr resultados positivos de aprendizaje como consecuencia de la experiencia, que en un ambiente libre de riesgos inmediatos viven intensamente los participantes.

El adiestramiento bajo el enfoque de laboratorio tiene sus raíces en -- las ciencias de la conducta humana. Nació de la visión de una ciencia conductista aplicada; a un acopio de conocimientos que podrían utilizar se para alcanzar ciertas metas socialmente deseables.

El mejor ejemplo de esta teoría lo formuló y desarrolló Kurt Lewin, uno de los principales fundadores y estudiosos en materia de adiestramiento de laboratorio.

La idea es bastante simple: Basar la acción en información cuidadosamente recopilada y analizada.

La base de este proceso es la llamada "Investigación de Acción" y determina que la acción debe cimentarse en toda la información recabada, la cual debe considerarse de validez científica, confiable y disponible.

Una vez que se efectúa la acción, se procede a realizar verificaciones de los resultados alcanzados, es decir, debe existir una retroalimentación con el objeto de que nos proporcione información susceptible de evaluarse antes de efectuar una acción posterior.

En todo lo que sea posible se usa la información válida para influenciar la acción, y la acción misma crea aún más información para ser evaluada. Cabe recordar que el adiestramiento de laboratorio está basado en la participación y el cambio. La información y los resultados científicos, -- aunque son condiciones necesarias, no tienen el alcance suficiente y, la comprensión, interpretación y la explicación se detienen por falta de acción, de ahí la importancia que la participación no solamente es un requisito para que ocurra la acción, sino que en determinado momento puede ser crucial en la producción de la información válida necesaria.

El adiestramiento de laboratorio se distingue de los demás métodos educacionales por la importancia que le da a los sistemas sociales de los que provienen quienes en él participan. De esta forma se acentúan más las relaciones entre el participante y los grupos de referencia que son más importantes en el experimento, esto significa que un cambio de conducta pronosticado es de mayor valor en el adiestramiento de laboratorio, que las funciones cognitivas que el mismo entrenamiento pudiera abarcar.

El producto en el adiestramiento de laboratorio se basa en el aprendizaje social, y lo miden el individuo y los grupos de laboratorio, así como la actuación interpersonal del individuo en su medio ambiente natural.

La estructura fundamental del adiestramiento de laboratorio se conforma de los siguientes tres puntos:

- a) El anclaje en las ciencias del comportamiento.
- b) La participación.
- c) La relevancia en el aspecto social.

Estos tres supuestos abarcan la estructura fundamental del adiestramiento de laboratorio.

Condiciones necesarias para el aprendizaje en el adiestramiento de laboratorio.

Con el fin de lograr las metas que se propone este tipo de adiestramien

to, es necesario que se cumplan algunas condiciones básicas, cuya descripción nos llevará a encontrar cuál es la importancia del empleo de juegos y ejercicios vivenciales en el desarrollo de ejecutivos. En este trabajo nos avocaremos a ejemplificarlo con ejercicios que por su naturaleza y relación sean totalmente cercanos al tema principal que nos ocupa.

A) Enfoque de Aquí y Ahora

En la médula del adiestramiento de laboratorio existe una noción del aquí y ahora del aprendizaje, cuyo significado consiste en - que el foco de examen es la conducta experimentada de los participantes. Dicho foco representa el ingrediente básico del adiestramiento de laboratorio y la esencia del contacto entre el instructor y el grupo. Esto significa que el contexto de la indagación para el adiestramiento de laboratorio está sujeto a la información generada por los individuos al interactuar entre sí: - su experiencia común. El énfasis en el aquí y ahora, influencia todos los aspectos del adiestramiento. Por ejemplo, los diferentes ejercicios a emplear, como el de competencia-colaboración, - descrito posteriormente, descansan en el análisis de la conducta experimentada en común por los participantes. Aún en las sesiones generales de conferencia con el grupo, el instructor, con frecuencia hará uso de su interacción con los participantes en el laboratorio para enfatizar su punto.

B) La retroalimentación.

Una de las mayores contribuciones de Kurt Lewin, nació de la inquietud que le provocó la idea de proporcionar información válida sobre el mejoramiento de la actuación en el aprendizaje social. Amplió dicha idea a casi todas las relaciones sociales - que se nos puedan ocurrir; a investigadores que trataban de mejorar la operación de una empresa, a profesores que trataban de mejorar sus relaciones con los alumnos, a ejecutivos y supervisores que trataban de mejorar sus relaciones gerenciales, a padres que trataban de mejorar sus relaciones con sus hijos, etc., una forma de conocer los resultados de nuestra actuación es a partir del análisis de la retroalimentación. Este término fue utilizado, originalmente por los ingenieros electricistas que describían los mensajes sobre las desviaciones de una meta deseada.

La aplicación del término retroalimentación es sencillo y hasta obvio. Se basa en la idea de obtener la información sobre la actuación para proceder a determinar cuánto es la desviación o progreso respecto a la meta deseada. Por ello existen calificaciones escolares, evaluaciones de la actuación, charlas de "hombre a hombre", puntuaciones a favor o en contra, etc. Así como los medios más sutiles de obtener alguna idea de "que tal vamos". Alguien dijo una vez: "nunca sé lo que dije hasta que oigo la respuesta", lo cual es una declaración objetiva sobre la necesidad de indicios de información que todos tenemos acerca de nosotros mismos.

La retroalimentación es un ingrediente esencial de todas y cada una de las actividades del adiestramiento de laboratorio. Sin ella la idea del aquí y ahora se vuelve estéril; con ella el adiestramiento de laboratorio puede abrir nuevos canales de comunicación sobre la naturaleza de la conducta humana y sobre la conexión entre las apariencias y la realidad de las cosas.

Para que en una comunicación pueda existir la retroalimentación, debe generarse en la información del aquí y ahora y ser contigua en tiempo a la experiencia como sea posible. Es decir, debe estar basada en la información y fundamentarse en experiencias que fueron comúnmente compartidas por el público, ya que esto dará la posibilidad de recurrir a una mayor cantidad de fuentes a fin de que la retroalimentación sea verificable y controlable. Por ejemplo, si el miembro A del grupo informa sobre la impresión -- que tiene del miembro B del grupo, haya tantas fuentes como miembros existan que puedan verificar, interrogar o refutar y hasta contradecir los informes; y de esta forma gradualmente se llega a un consenso más real en lo que respecta a la retroalimentación del miembro B del grupo.

En síntesis para que una retroalimentación sea válida se debe basar en una conducta públicamente observada y experimentada, suficientemente contigua en el tiempo y espacio, y modificada por medio de todas las fuentes disponibles de información. Dichas condiciones son las que dan forma al proceso de retroalimentación; este mecanismo que ayudará al grupo a establecer relaciones en su medio social y a los individuos que lo integren.

C) Seguridad Psicológica.

El laboratorio es un medio donde se realiza un aprendizaje que está desconectado de aspectos sociales que incidan directamente en el participante y en el grupo en total; es un sitio donde la persona puede portarse como si estuviera en una "Isla Cultural" y cometer errores en ella sin tristes consecuencias, ni para sí mismo ni para los grupos sociales a que pertenece o dirige. Por otra parte el laboratorio tiene integrada en su estructura de normas una alta valoración con respecto a la indagación, el experimentalismo, el "arriesgar el cuello" sin temor a represalias; de esta forma se crea un ambiente que favorece intentos provisionales y que tolera el fracaso sin represalias, renunciación o culpa.

D) Aportaciones Teóricas.

Las aportaciones teóricas son importantes dentro del adiestramiento de laboratorio, ya que ayudan a los participantes a eslabonar y poner en orden las diversas experiencias que, a nivel emocional y perceptual, tienen en común. Un marco para -- pensar en las experiencias es de igual importancia que sentir-las para el aprendizaje.

En el adiestramiento de laboratorio, frecuentemente se usa el término mapa cognocitivo para referirme a dicho marco intelectual.

Constantemente los participantes experimentan eventos que desde el punto de vista de la conceptualización, solo perciben y sienten vagamente. Cuando se pone el sentimiento vago en palabras, y conceptos; se les ayuda a hacer más comprensible la experiencia, y por lo tanto, más manejable.

Por lo tanto el material teórico es básico para proporcionar un eslabón, no solo entre experiencia y concepto, sino también entre la "Isla Cultural" del laboratorio y las responsabilidades del mundo cultural. En general, se puede afirmar que no hay una solución fija para determinar cuánta o qué clase de teoría - debe introducirse. Para tal decisión deberá tomarse en cuenta las necesidades del grupo en entrenamiento, la importancia de - conceptualizar las experiencias, las necesidades de la organización o empresa de que se trate y las características de los ejecutivos que participan en el entrenamiento.

Pero siempre es importante considerar una estructura intelectual, no solo para el aprendizaje del participante, que tendrá ahora - un marco de referencia más sólido y más comprensible, sino que -- también para asegurar la traslación óptima de los conocimientos adquiridos durante el laboratorio, a su vida social.

Hasta aquí se han descrito cuatro de las condiciones que constituyen las bases en las que se origina el adiestramiento de laboratorio y sus supuestos fundamentales.

Lo antes descrito nos proporcionará la cimentación necesaria para la definición y el tratamiento teórico de los juegos y ejercicios vivenciales que a continuación serán ampliamente explicados, ya que es el tema principal de este estudio.

Los juegos y ejercicios vivenciales, tienen su raíz precisamente en el adiestramiento de laboratorio, los cuales constituyen una de las más va liosas herramientas con que cuenta el adiestramiento sobre procesos humanos en las organizaciones. Si se establece la comparación entre la definición y descripción de éstos, y lo que se ha dicho sobre el adiestramiento de laboratorio, se encontrará que cumple tanto con los supues tos, como con las condiciones descritas.

Los juegos y ejercicios vivenciales consisten en un medio o mecanismo estructurado, en forma tal, que simula o representa situaciones que son similares a la vida real dentro de las organizaciones. Esta alusión -- proporciona a los integrantes del grupo la oportunidad de ensayar y experimentar, en una atmósfera libre de riesgos, ideas, conceptos o actitudes obteniendo con ello un aprendizaje. Es decir, son vehículos que proveen al grupo en entrenamiento de experiencias comunes, vividas aquí y ahora, que generarán la acción necesaria para obtener, en consecuencia, una retroinformación sobre ella.

La mayor ventaja de la utilización de juegos y ejercicios vivenciales

en su cualidad dinámica, ya que generan y sostienen un alto nivel de involucración a quienes participan en ellos y los hacen concientes de que las actitudes que adopten o las decisiones que tomen tendrán consecuencias reales en un ambiente inmediato.

Vale la pena señalar que un "juego" como tal, lleva la connotación de competencia e implica el cumplimiento de reglas previamente establecidas. No obstante aún cuando no exista esta situación, el aspecto de competencia estará presente al establecerse la comparación de resultados.

En cambio por lo que se refiere a los "ejercicios" son actividades semi-estructuradas, que no implican necesariamente el aspecto de competencia y que tienden a hacer comprender mejor algún proceso, como por ejemplo el de comunicación o la práctica de alguna habilidad importante para continuar en el proceso de aprendizaje.

Aparte de este objetivo que normalmente se cumple, se obtienen también otras enseñanzas, tales como la aceptación, comprensión y cumplimiento de las metas fijadas por los miembros de acuerdo a sus necesidades, así como la forma de enfocar y manera de resolver los problemas que se les presentan; así mismo se logra muchas veces entender el impacto de la propia conducta sobre los demás y de los demás sobre uno, como una mayor comprensión del funcionamiento de los individuos y de los grupos con los cuales interactúan. En ambos, juegos

y ejercicios. Una vez que la experiencia o vivencia ha quedado como propiedad inalienable en el participante, de donde toma su denominación de vivenciales, se procede a la introducción del concepto teórico.

Concluida esta etapa el participante es capaz de encuadrar su experiencia, incluyendo en ella la retroalimentación recibida, en un marco conceptual y de ideas que le permitirá entender mejor la relación entre situaciones y personas ya fuera del ejercicio o vivencia. Posteriormente los miembros del grupo pueden ser interrogados o entrevistados para obtener sus reacciones a la información recibida, o se les permitirá involucrarse en una interacción posterior para evaluar el grado de aprendizaje obtenido logrando de esta forma el reforzamiento del conocimiento. Por último, es oportuno decir, que los juegos y ejercicios vivenciales más que ser un mecanismo para la enseñanza conforman en realidad un ambiente que propicia la autoinstrucción, lo cual constituye una de sus mayores ventajas y cualidades dado que quien los practica toma plena conciencia de la responsabilidad que tiene sobre su propio aprendizaje y desarrollo.

Procesos Humanos en las Organizaciones y Metas del

Entrenamiento sobre los mismos

Hasta aquí he venido hablando de procesos humanos en las organizaciones solo en términos generales ¿Cuáles son específicamente tales procesos? Para responder a tal cuestión es necesario considerar lo siguiente:

La red de puestos, funciones y líneas de autoridad-responsabilidad -- que definen la estructura de la organización formal, integrada por -- miembros que imprimen, en mayor o menor grado, el sello de sus respectivas personalidades en la realización de sus tareas a través de su -- comportamiento dentro de la organización. Esto quiere decir que cada persona que desempeña una función o puesto no sólo tiene un cierto estilo de realizar su trabajo, sino que además acostumbra regirse bajo ciertos patrones de relación con las otras personas de la organización. Sólo si estas relaciones entre los ocupantes de los puestos de la organización están libres de toda fricción, puede estar asegurada la efectividad organizacional.

Los procesos humanos serán en consecuencia, los sucesos derivados de las diferentes interacciones humanas que ocurren en el flujo normal del trabajo, en la dirección de reuniones y en los encuentros formales e informales entre los miembros de la organización. En estos procesos -- tienen particular importancia las acciones de cada individuo y el impacto que producen sobre los demás.

De acuerdo con lo antes expuesto se considera necesario realizar un marco analítico que comprenda las metas de aprendizaje a conseguir en el -entrenamiento sobre procesos humanos, siempre bajo el enfoque de labora- torio estructurado y en el que se empleen los juegos y ejercicios viven ciales.

Aunque siempre es necesario considerar las especiales necesidades de la organización, su problemática particular y su cultura; una clasificación general de metas-resultados puede estructurarse de la siguiente manera:

-Aprendizaje de comprensiones, introspecciones y habilidades acerca de sí mismo.

- 1.- Mayor percepción de los sentimientos y las relaciones propias, así como el impacto de uno en los demás.
- 2.- Mayor percepción de los sentimientos y las reacciones ajenas, así como el impacto en uno mismo.
- 3.- Cambio de actitudes hacia sí mismo, los demás y los - grupos, ejemplo: Mayor respeto y tolerancia por los demás y los grupos, así como fe en los mismos.
- 4.- Aumento de aptitud interpersonal. Ejemplo: Habilidad en el manejo de las relaciones interpersonales y de gru- pos con el fin de lograr relaciones más satisfactorias y productivas.
- 5.- Habilidades para seguir aprendiendo permanentemente -- acerca de sí mismo.

Del grupo:

- 1.- Encontrar un sitio en el grupo.
- 2.- Mayor percepción de la dinámica de la acción del grupo mayor y comprensión de conductas de grupo.
- 3.- Aumento de la percepción del papel propio en el grupo, en la organización y en sistemas sociales mayores; respecto a la dinámica del proceso de - cambio.
- 4.- Cambio de actitudes frente al grupo. Ejemplo: - Mayor disposición para tratar con aquellos de -- quien uno es independiente; mayor voluntad para lograr relaciones de colaboración con los demás basadas en la confianza mutua.
- 5.- Obtener habilidades de diagnóstico sobre los problemas humanos en los grupos.
- 6.- Obtener habilidades para actuar apropiadamente - en funciones de tarea y funciones de mantenimiento dentro de los grupos.

De la Organización:

- 1.- Aumento de aptitud interpersonal en el manejo de relaciones a nivel organizacional, con superiores colaterales y colaboradores directos.

- 2.- Aumento de percepción, cambio de aptitudes y mayor capacidad con respecto a la solución de problemas organizacionales específicos existentes entre unidades o grupos que son interdependientes.
- 3.- Mejoramiento organizacional mediante el adiestramiento de grupos, en lugar de individuos aislados.
- 4.- Mayor habilidad para trabajar como miembro de la organización y para mantenerse como un --- miembro constructivo de la misma.

A continuación subrayaremos varios puntos sobre los que pondremos especial atención en nuestro esquema de clasificaciones. El primero involucra el nivel de aprendizaje:

- A) Si involucra a la persona en general
- B) Si alcanza el nivel de un cambio de actitud.
- C) Si alcanza el nivel de la conducta y una mayor aptitud.

La segunda división incluye el punto de referencia de aprendizaje:

- A) Si involucra a la persona en general.
- B) A la persona en su relación con los demás en ambiente de grupo de trabajo.

C) A la persona en su papel organizacional y como componente de sistemas sociales mayores.

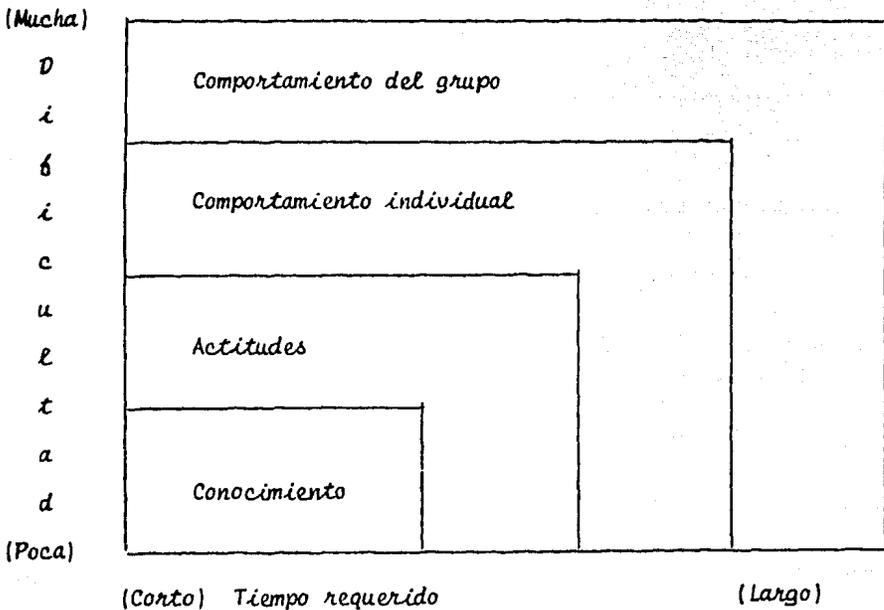
Tomando estas dos dimensiones en consideración, debemos decir que el aprendizaje sobre uno mismo y el aprendizaje de nuestro papel en la organización se compaginan hasta cierto punto, pero es relevancia si el laboratorio está diseñado primordialmente hacia un sentido u otro. Con esto se quiere decir que tanto el nivel de resultados en el aprendizaje, como la orientación y cantidad de los mismos, no es siempre uniforme, ya que depende de las necesidades propias de la organización, de las necesidades del grupo en entrenamiento y de la necesidad de cada ejecutivo componente del mismo.

Sin embargo, especialmente en años recientes, se ha visto que el desarrollo de ejecutivos sobre procesos humanos se lleva a cabo cada vez más dentro de una unidad de la organización cuyo principal objetivo es el mejoramiento organizacional y donde además la experiencia de cada uno de los miembros que la constituyen, es primordial para cumplir con las metas -- propuestas.

Una vez que los individuos han aumentado el grado de percepción, cambiando algunas de sus actitudes y adquiriendo una habilidad superior en el manejo de sus relaciones interpersonales, el enfoque de los resultados se revierte para el mejoramiento de la organización total de la cual forma parte.

Muy importante resulta mencionar, que el cambio a operarse dentro de las organizaciones, tendrá como resultado un avance positivo en el comportamiento de cada uno de sus miembros y en general en el de los grupos que los mismos integran. En consecuencia, el entrenamiento sobre procesos humanos en las organizaciones más que de experiencias aisladas, requiere de un esfuerzo sistemático, congruente y consistente que permita partir desde un cambio en las estructuras del conocimiento intelectual individual hasta el cambio organizacional.

El modelo esquemático que se presenta a continuación sirve para hacer resaltar la importancia y el significado de dicho esfuerzo.



Por último, aunque no considero que el entrenamiento de laboratorio, y la utilización de juegos y ejercicios sea la única opción para remediar todos los males organizacionales, propongo las siguientes seis conclusiones derivadas de lo hasta ahora tratado en el presente trabajo:

1.- El entrenamiento de laboratorio mediante experiencias estructuradas es un proceso educacional muy prometedor. Los experimentos pues --
tos en práctica ahora sugieren que puede auxiliarse a las organizaciones en el proceso de superación de algunos de sus obstáculos.

2.- No es un proceso que puede ayudar a cualquier organización es más, debe ser seguido de cambios en la estructura, en las políticas, en los controles administrativos y hasta en la tecnología. Lo que --
significa que no todas las organizaciones se benefician con ello; ni todas las organizaciones las necesitan en el mismo grado. Es--
tos factores deben ser cuidadosamente considerados antes de involucrar a una organización en programas de entrenamiento bajo este enfoque.

3.- No todos los programas de laboratorio estructurado son iguales. Algunos se enfocan más sobre el aprendizaje interpersonal, otros sobre la solución de problemas intelectuales, sobre pequeños grupos o sobre intergrupos. Aquí de nuevo, solo un diagnóstico cuidadoso --
puede ayudar a seleccionar lo más conveniente para la organización, así como a encontrar los instructores más idóneos. Los programas --
de laboratorio no son todos igualmente efectivos, ya que están con-

dicionados por la receptividad e involucración de los participantes, así como por la variación de los instructores en su método de enseñanza.

4.- La apertura, la confianza, el compromiso y la aceptación de riesgos, se dan solamente donde el clima es favorable. Un programa único, aún cuando resulte impecable, lo más que puede lograr es iniciar el proceso de agilización del sistema ejecutivo. Para lograr resultados óptimos se requieren programas de repetición, amplificación y constante refuerzo.

5.- Aunque en lo personal creo que un programa de laboratorio estructurado e impartido a grupos de trabajo ya establecidos es el que promete los mejores resultados, también es cierto que es la alternativa que representa mayores riesgos. Sin embargo, no es forzoso que el proceso tenga que iniciarse de esta manera; hay muchas estrategias para lograr "sembrar" una organización con la esperanza de que se reproduzca la confianza y la aceptación de riesgos.

La selección más atinada que busque una mayor efectividad en la enseñanza más efectiva, debe hacerse estudiando previamente el sistema ejecutivo.

6.- El punto central es que los resultados del entrenamiento de laboratorio, mediante juegos y ejercicios vivenciales, son siempre individuales.

les y muestran la naturaleza del individuo y de la organización; por lo tanto la mejor manera de entenderlo es vivirlo antes de anatematizarlo o aceptarlo.

En los cinco capítulos siguientes se describirán las clases de procesos - que son, al parecer, los más esenciales para la actuación eficaz de la organización:

- A) Comunicación.
- B) Solución de problemas y toma de decisiones en el grupo.
- C) Liderazgo y Autoridad.
- D) Cooperación y Competencia.
- E) Papeles y funciones de los miembros del grupo.

La descripción que se hará de estos procesos se centra principalmente en el tratamiento de los procesos interpersonales del grupo y organizaciones, relacionados de preferencia con aquellos que se han convertido en objeto de mayor atención en lo que al entrenamiento de ejecutivos se refiere dentro de nuestro medio, más que hacer un tratado profundo de ellos, se pretende describirlos en forma tal que sean comprendidos por quienes reciban el entrenamiento. Vale citar a Edgar H. Shein que en su libro sobre "Consultoría de Procesos" dice: "He encontrado que es necesario expresar en

forma sencilla, ideas psicológicas difíciles; pero vale la pena traducir conceptos en algo que quien los reciba pueda entender y manejar". Si ello no es logrado óptimamente, muy difícil será alcanzar las metas que el entrenamiento se propone.

Por otra parte, antes del tratamiento teórico de cada proceso, que se rá el marco de referencia a proporcionar después de una vivencia a un grupo en entrenamiento, se describirá un juego o ejercicio vivencial relacionado con cada uno.

La razón de hacerlo de esta forma es conseguir la mejor comprensión - de cómo una experiencia estructurada puede ser un vehículo para el aprendizaje de los procesos del tratado.

En consecuencia, el desglose y el contenido de las descripciones se hará de la siguiente manera:

- A) Objetivos a alcanzar o conceptos a aprender a través de la experiencia estructurada.
- B) Procedimiento completo de su aplicación para grupos en entrenamiento.
- C) Mecánica e instrucciones para dirigirlos.
- D) Guía para el análisis posterior a su aplicación.
- E) Marco teórico conceptual sobre el proceso relacionado.
- F) Solución a cada caso expuesto.

COMUNICACION

La comunicación es el proceso por medio del cual una o varias personas transmiten a otra (s) sus ideas acompañadas de emociones y sentimientos. Esto significa que cuando hablamos, escribimos o nos comunicamos utilizando cualquier otro medio (señas, etc.), transmitimos no sólo palabras expresadas sino también nuestros sentimientos hacia lo que comunicamos y las personas que reciben el mensaje.

Por eso decimos que la comunicación es en realidad la transmisión de un "estado de ánimo" que tiende a modificar, en alguna forma, la conducta del receptor.

Aunque la comunicación es un fenómeno en el que intervienen por lo menos dos participantes, el éxito de ésta depende en mayor proporción, de la parte que la inicia o provoca. Se dice que una comunicación ha sido exitosa cuando logra su fin, es decir cuando el receptor capta la idea, el sentimiento que la acompaña y modifica su conducta.

INTRODUCCION

Acerca de la comunicación se ha escrito mucho actualmente, tanto en la industria como en la filosofía. Se ha desarrollado inclusive una nueva ciencia, la Semántica General, que se encarga de estudiar y desentrañar algunos de los problemas que la comunicación presenta.

Se hace énfasis en este proceso ya que las relaciones humanas comienzan, se modifican y terminan mediante la comunicación entre individuos, es -- por ello que en la medida que queramos modificar una conducta o una relación, tendremos que usar los diferentes medios de comunicación. Por lo tanto, podremos concluir que la comunicación es un canal de influencia, - un instrumento de cambio.

También en la industria, la comunicación, se presenta en todos los niveles y en todas las direcciones, encontramos quejas, boletines informativos, memorándums. juntas, mesas redonda, conferencias y entrevistas de todos tipos, que no son más que formas especializadas y estandarizadas - de comunicación. En su mayor parte, podemos afirmar que la comunicación se está usando para resolver los distintos problemas técnicos, humanos o económicos a los que día a día la industria se enfrenta. La importancia de la comunicación en la resolución de estos problemas en la industria es capital.

Si analizamos los diferentes procesos de comunicación, encontraremos que pueden descomponerse en los siguientes factores:

1.- Contenido.- Toda comunicación es la transmisión de algo, tiene un tema, un asunto que tratar ya sea de dinero, de trabajo, - de deportes, etc., esto es independientemente de cómo, - cuándo y dónde se comunique.

2.- *Forma.*- Cuando hablamos de forma en la comunicación nos referimos esencialmente a la actitud con que transmitimos un contenido, es decir, la forma psicológica o emocional -- que le estamos dando a un contenido; pues no es lo mismo decir "hgame favor de revisar su informe, me parece que contiene algunas inexactitudes" a decir "es usted un torpe no podría esperar ninguna otra cosa de usted, revise inmediatamente ese informe". El modo o tono psicológico que acompaña a cualquier información es la forma de la comunicación, tal como la entenderemos y es tan importante que se convierte en un lenguaje no verbal que puede matizar o deformar definitivamente el contenido que pretendemos comunicar.

3.- *Ruido.*- Existe también un conjunto de factores que perturban y que se le conoce como "ruido". Podemos hablar de dos tipos principales de ruido. Por una parte esta el psicológico, que es cuando la atención o el interés del que comunica o del que recibe la información, no esta centrada en el asunto; por otra parte esta el ruido semántico, -- que se da cuando se utilizan palabras equivocadas o sofisticadas en la comunicación.

Especialmente en las organizaciones, encontramos un fenómeno más dentro de este proceso, y se debe al hecho de que entre un emisor y receptor exis

ten muchos intermediarios, ejemplo: entre gerente general y supervisores: a esta red de comunicantes por la cual debe ser transmitido un mensaje para que llegue a su destino, se ha llamado red de comunicación y se convierte en un perturbador esencial de este proceso.

Por último, y para llegar al asunto que nos interesa, si quisieramos clasificar la comunicación, por su dirección llegaríamos a la conclusión de que independientemente de lo que transmitimos, de la forma como lo hacemos, de las perturbaciones que tengamos que enfrentar o de la red de comunicación a través de la cual debe ser transmitido, podemos decir que el mensaje puede ser de cualquiera de las dos formas siguientes:

- En una dirección: Ya sea de "A" - "B" o de "B" - "A". (Unilateral).
- En dos direcciones: "A" - "B" (Bilateral).

Precisamente, el tema de la presente sesión es la comparación y contraste entre estas dos formas de comunicación para:

- 1.- Conocer las características de ellas.
- 2.- Decidir si alguna es mejor y qué queremos decir con esto.
- 3.- En qué situaciones es recomendable el uso de una u otra forma.
- 4.- Qué condiciones necesitamos cumplir para hacer más efectivas tanto la comunicación unilateral como la bilateral.

Lo que se ha dicho acerca de la situación orador-audiencia puede aplicarse también en cualquier comunicación que se presenta dentro de una organización. Si realmente nos interesa que nos entiendan claramente cuando explicamos nuestras políticas o planes, es muy importante contar con un sistema que nos permita conocer los resultados de nuestras actividades; es decir debemos provocar la retroinformación.

El solo hecho de pedir a los oyentes que expliquen sus conclusiones, dudas y confusiones, no significa que realmente se haya abierto un canal de comunicación en doble sentido y que esto sea suficiente para calificar la actuación frente al auditor. Las respuestas están condicionadas, entre otras cosas, por la barrera que representa la diferencia de puestos.

A menudo los subordinados no se sienten con libertad para decir a un superior que no le entienden; tampoco se animan a preguntar por temor a parecer tontos. Es aún más difícil el propiciar una comunicación en doble sentido cuando se quiere que otras personas digan sus opiniones o sentimientos acerca de un programa o proyecto determinado. Generalmente se observa una fuerte tendencia a decir al jefe lo que él desea oír. Es por esto que no se puede confiar en la honestidad de los comentarios.

Si realmente queremos crear una comunicación en doble sentido es necesario que se propicie un clima que la haga posible. Esto significa que -- debemos recibir retroinformación sin mostrarse ofensivos o alterados. --

Si una persona pide explicaciones y admite su confusión, no ayuda mucho el sugerirle que escuche más atentamente, o decirle que es muy tonta. - Responder en esta forma seguramente eliminará la posibilidad de obtener una buena comunicación posterior.

NECESIDAD DE LA COMUNICACION EN DOBLE SENTIDO.

Proporcionar una comunicación exacta debe ser de interés, constante para el ejecutivo. Es por eso que, por una lado, los planes y programas no podrán efectuarse a menos que las personas que lo van a realizar los entiendan perfectamente bien. Por otra parte, los reportes dirigidos - a la gerencia deberán ser precisos si es que los directivos van a evaluar la ejecución de la organización correctamente. Estos, por lo general, exigen la existencia de comunicación en doble sentido. Mas esta - demanda deberá examinarse posteriormente a la luz de un entendimiento - más completo del significado de la comunicación en doble sentido.

CONTRASTE DE LA COMUNICACIÓN EN DOBLE SENTIDO Y COMUNICACIÓN DE UN SOLO SENTIDO.

Veamos primero la comunicación sencilla, o en un solo sentido. Un buen ejemplo es un hombre hablando por radio. La plática en este caso se -- puede planear cuidadosamente y con anticipación, y su mensaje esta defi -- nitivamente bajo el control del orador, quien puede transmitir un volu-

men sustancioso, de información en un tiempo relativamente corto. Por supuesto, el orador no sabe si sus oyentes entienden o no lo que esta diciendo; no puede ajustar la velocidad de la transmisión a la satisfacción de sus oyentes, ni tampoco puede repetir y explicar cualquier parte que haya quedado confusa. Cambiemos ahora la situación; pongamos al orador frente a un público que se le permite interrumpir con preguntas sobre lo que no entienda. Esta es una forma de aceptar la comunicación en doble sentido. El orador sabrá entonces que algunas personas no escuchan continuamente, y que desean que algunas ideas -- sean repetidas o aclaradas. Su discurso cuidadosamente preparado se ve interrumpido al tiempo que trata de satisfacer las exigencias de su público. Ha renunciado entonces a su completo control sobre la comunicación.

VENTAJAS DE LA COMUNICACION EN DOBLE SENTIDO.

El mayor beneficio resultante de la comunicación en doble sentido es el hecho de saber que un mayor número de oyentes comprenden lo que se les dice en el momento mismo de transmitir la información, además los receptores cuentan con la seguridad de haber entendido más exactamente lo proyectado, y esta seguridad es una realidad.

La comunicación en un solo sentido es valiosa en casos de emergencia, cuando el tiempo para preguntas y explicaciones es muy corto. Puede

mejorarse utilizando el conocimiento previo que se tenga de la comunicación en doble sentido. En las intercomunicaciones se desarrolla un lenguaje mutuo, el cual también puede utilizarse en la comunicación de un solo sentido. De hecho cuando se ha realizado una excelente comunicación en doble sentido, la gente en general se comunica con rapidez extrema y pocas palabras, por ejemplo, en el caso de los compañeros de cuarto, amigos, grupos informales pequeños, etc.

COSTO DE LA COMUNICACION EN DOBLE SENTIDO.

La implantación de canales dobles requiere un tiempo considerable y en un negocio esto significa dinero. Durante el período en el que se está estableciendo una buena comunicación la gente puede pensar que el esfuerzo por lograrla es una pérdida de tiempo y un trabajo costoso, pero la comprensión viene después. Sin embargo, hay algo más que decir. En la comunicación en doble sentido el comunicador se enfrenta a una situación emocional ya que las interrupciones de los oyentes pueden perturbarlo. El receptor puede quejarse, pedir aclaraciones o interrumpirlo y estos actos provocan tensión adicional en el emisor.

Asegúrese de que está dispuesto a pagar el precio emocional que requiere la comunicación en doble sentido antes de provocarla.

Además, si los oyentes critican los planes y proposiciones, no sirve el

explicarse y justificarse inmediatamente. Escuche la crítica completa, no la interrumpa en sus diálogos.

Estímule respuestas y preguntas, explore qué es lo que le molesta al oyente.

Aunque la comunicación en doble sentido requiere y demanda tiempo y problemas varios en sus primicias, esto no es eterno; a medida que va desarrollándose la comunicación entre emisor y receptor, empiezan ambos a utilizar un lenguaje común. También empiezan a desarrollar un mayor entendimiento mutuo como persona y esto incrementa la confianza existente entre ambos. Cuando es necesario utilizar la comunicación en un sentido, podemos tener mayor seguridad de que nuestro mensaje será comprendido.

CONCLUSIONES.

La comunicación es manifestación de vida humana más común, pero en su proceso sufren de grandes modificaciones, debido a las barreras que se levantan entre miembros de una misma organización.

Estas barreras son generalmente ocasionadas por diferencias de la cultura, las habilidades, el idioma y por situaciones emocionales y/o por la resistencia natural del ser humano a los cambios.

El primer paso que debe darse para mejorar la comunicación es el de la retroacción, o sea comprobar que nuestro mensaje esta siendo recibido positivamente, o de lo contrario modificarlo para evitar confusiones. Para ello deben utilizarse múltiples canales de comunicación y, con -- más frecuencia procurar la comunicación cara a cara.

Es necesario conocer el significado simbólico de las expresiones o de las palabras, pues la mayor parte de las comunicaciones dentro de la em presa se dan a través de la unión de palabras, letras, símbolos o mensa jes.

Se debe establecer cuidadosamente el momento de dar el mensaje, pues las situaciones emotivas pueden alterar su contenido; en otras palabras, es necesario planear el tiempo.

Hay que reforzar las palabras con hechos.

Las palabras son sospechosas de por sí. Es más probable que los emplea dos acepten proposiciones cuando observan un cambio real en el comporta miento o cuando participan por sí mismos en ese proceso del cambio.

Es necesario utilizar lenguaje sencillo y directo.

Tratar de utilizar aquello que comprenda el receptor. Debemos evitar

el esfuerzo y ser lo más concisos y llanos.

Debemos ser redundantes.

Es decir, repetir el mensaje con la frecuencia necesaria para que sea absorbida por el receptor. Si es necesario, se explicará una y otra vez hasta que la comunicación este realmente asimilada por el receptor, pero sin llegarlo a cansar.

EJERCICIO EN COMUNICACION

EJEMPLO:

Experimentar la sensación producida por modelos de comunicación en uno y doble sentido.

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

OBJETIVO:

- 1.- *Destacar la importancia de la comunicación en dos sentidos, cuando se quieren lograr buenos resultados, en lo que se refiere tanto a la tarea como a las relaciones.*
- 2.- *Hacer resaltar la importancia que en el proceso de comunicación tienen los siguientes elementos:*
 - A) *Utilización del mismo código.*
 - B) *Selección del canal adecuado.*
 - C) *Marco del receptor del mensaje.*
 - D) *Conocimiento del mensaje por el emisor-transmisor.*
 - E) *Marco del emisor-transmisor.*
- 3.- *Proporcionar un medio que permita introducir estos conceptos de una manera clara e ilustrada.*

TAMÑO DEL GRUPO:

Veinte miembros como máximo: en caso de tener un grupo mayor conviene dividirlo en dos subgrupos.

EQUIPO Y MATERIALES A UTILIZAR:

Un dibujo de siete rectángulos, igual al que se anexa.

Tres hojas tamaño carta, de color blanco para cada participante.

Si se dispone de una grabadora úsese, ya que proporcionará la oportunidad de hacer un mejor análisis. En caso contrario deberá tomar suficientes notas auxiliándose de una o dos personas.

PROCEDIMIENTO PARA EL EJERCICIO:

- 1.- Explicar al grupo que la tarea consiste en elaborar un dibujo en las hojas de papel que se les han proporcionado; - guiándose para ello de las instrucciones verbales que les dará una persona actuando como emisor del mensaje. Este ejercicio se divide en tres fases.
- 2.- Pida en el grupo a una persona que será el emisor del mensaje, entreguele la hoja con los dibujos de los rectángulos y coloquelo sentado de espaldas al grupo; deberá recomendarle que el dibujo no sea visto por algún miembro del grupo.

- 3.- Dé instrucciones al grupo en el sentido de que, en ésta fase, deberán actuar como si estuvieran escuchando el radio y que sin entablar ninguna comunicación entre sí, ni con el comunicador, se limiten a seguir sus instrucciones haciendo al mismo tiempo el dibujo.
- 4.- Explicado lo anterior, deje que la persona actúe como emisor, dé las indicaciones en la forma como crea pertinente, pero haciéndole la aclaración de que en ningún momento debe rá voltear a ver al grupo. Ponga a funcionar la grabadora y tome nota del comportamiento del grupo.
- 5.- Una vez que el emisor de por terminadas sus instrucciones - pida al grupo que la hoja en que ha dibujado ponga "Primera Fase" y proceda a la segunda fase.
- 6.- En ésta fase el emisor se sentará dando el frente al grupo, actuando bajo las mismas normas que se le dieron y permitiendo al grupo que la comunicación fluya también entre ellos, pero no con el emisor.
- 7.- Después de esas indicaciones proceda a la ejecución y grave a la vez que anota lo que sucede en el grupo. Terminadas - las instrucciones del emisor, el grupo podrá anotar en el - dibujo logrado "Segunda Fase".

- 8.- Proceda a la tercera fase permitiendo ahora que el flujo de comunicación sea en todos sentidos, con la única restricción de que el dibujo original no deberá ser visto por los miembros del grupo.
- 9.- Por último pegue en un lugar visible, la hoja con el dibujo original y haga que cada miembro compare con el logrado en cada una de las fases y seleccione de los tres, aquél que es igual o más semejante al original.
- 10.- Proceda al análisis del ejercicio.

ANÁLISIS

Este se debe basar en la comparación de las diferentes formas de comunicación empleadas en cada una de las fases. Así como de -- los resultados (dibujos) obtenidos en cada una de ellas.

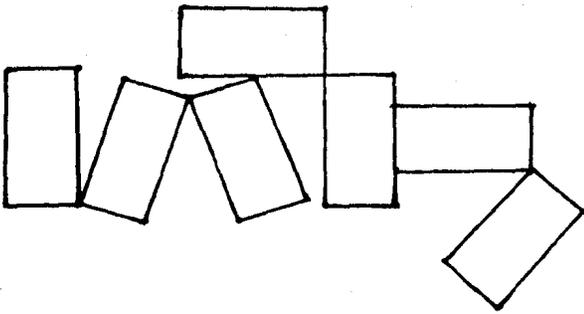
El analizar por qué se obtuvieron mejores resultados en la última fase, proporcionará al grupo la facilidad de comprender mejor los beneficios de una comunicación totalmente abierta.

Así mismo es posible facilitar una discusión en el grupo que parta del ejercicio vivencial¹⁾ para que por sí mismos lleguen a com

prender la importancia que en el proceso de comunicación tienen los elementos:

- A) Utilización del mismo Código.- (Vertices, ángulos, horizontales, vertical, rectángulo, etc.) ¿Fueron comprendidos por todos? ¿Habrá una mejor forma de enviar el mensaje sin usar tecnicismos? ¿El nivel de comprensión fue el mismo para todos?
- B) Selección del canal adecuado.- ¿Fue adecuado el canal utilizado? Aunque no hubo libertad para seleccionarlo; -- ¿Cuál hubiera sido el mejor?
- C) Marco del receptor del mensaje.- ¿Fue el mensaje del emisor adecuado para el grupo? ¿Por qué? ¿Qué fue lo que impidió mejores resultados entre las fases? ¿A qué se debieron las malas interpretaciones, si las hubo?
- D) Conocimiento del mensaje por el emisor-transmisor.- ¿Conocía la persona cuál era el mensaje a enviar? ¿Pondría la misma idea, pero con diferentes palabras? ¿Fueron los mensajes vagos e imprecisos? ¿Qué tan importante es este elemento en la comunicación no verbal del grupo? ¿Hubo alguna comunicación no verbal del emisor que denotara desesperación o algún sentimiento similar? ¿Cómo afectó esto al grupo?

DIBUJO A DESCRIBIR



LA FORMACION DE EQUIPOS PARA LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Cuando dos o más personas se juntan para formar un grupo con el fin de realizar un trabajo o una tarea, aparecen una serie de funciones o comportamientos, que deben ocurrir en cierto grado, para que el grupo prospere efectivamente.

El objetivo de la formación de equipos es crear un grupo de trabajo -- que funcione organizadamente más que mecánicamente. Los equipos actuando mecánicamente, pueden funcionar relativamente bien de acuerdo a una serie de reglas y reglamentos con canales de comunicación y niveles de autoridad bien definidos o con métodos y sistemas bien estandarizados. Sin embargo, se está actualmente reconociendo que los equipos que funcionan mecánicamente son inefectivos, porque no recompensan a las personas involucradas y producen menos cantidad y calidad de trabajo que un equipo que funciona orgánicamente.

Un equipo o grupo de trabajo que funciona orgánicamente reúne dos requisitos fundamentales:

- 1.- Objetivo común (tarea a realizar).
- 2.- Relaciones de interdependencia (proceso humano entre sus miembros).

Si se toman en cuenta estos puntos, los grupos que aprenden a funcionar

orgánicamente, pueden llegar a ser más efectivos, no solamente en la realización de las tareas o en el logro de sus objetivos, sino también en el incremento de la satisfacción de sus miembros al trabajar en colaboración unos con otros.

Desafortunadamente, los equipos como tales, no se forman mágicamente reuniendo individuos y llamándolos un "equipo"

Quizá parezca vulgar decirlo, pero todavía no sabemos cómo vivir y trabajar en sociedad a menos que se use un mecanismo, como la formación de grupos para ayudar a las personas a trabajar juntas, es natural que se originen fricciones en las relaciones entre los miembros de las organizaciones que derrubren el mejor de los métodos o sistemas creados como el mejor mecanismo de funcionamiento, y a pesar de las reglas, canales de comunicación y niveles de autoridad. Debido a que la habilidad de la mayoría de las personas para resolver este tipo de disputas y conflictos interpersonales es aún deficiente, los equipos, comités, fuerzas de trabajo y el esfuerzo de otros equipos, con frecuencia se convierten en experiencias de gran frustración y decepción para todos los miembros involucrados.

Para poder determinar qué tipo de actividades en grupo son provechosas para mejorar el funcionamiento de un equipo de trabajo, una seméjanza paralela puede ser útil. Un argumento sustentable es que las dinámicas de las personas son similares en muchas formas a las diná-

micas de las relaciones interpersonales, que a su vez son semejantes a las dinámicas de grupos, las que también son equivalentes a las dinámicas de sistemas sociales. Por lo tanto una de las mejores maneras de entender cómo funcionan los equipos es estudiándose a sí mismo. De hecho, una persona es un equipo, tiene un sistema endocrino, un sistema muscular, un sistema cardiovascular, un sistema nervioso, etc. y cada uno de ellos cumple con una función. De muchas maneras, cada uno de estos sistemas se semejan a los diferentes especialistas que forman un grupo. Cuando todos estos sistemas están en el mismo cuerpo y trabajan juntos, una falla en cualquiera de ellos causa una falta en los otros. Con esto deducimos que la interdependencia no es solamente una palabra, literalmente es un hecho de la vida. Esto también se puede referir a los grupos de trabajo donde la salud y el buen funcionamiento de una parte en particular, depende mucho de las otras. Al aceptar la premisa básica de que un equipo es un conjunto de subsistemas interdependientes, pueden seguirse haciendo semejanzas y empezar a tomar en cuenta a los equipos de una manera más orgánica, y considerar su formación como un proceso en el que tiene vital importancia el comportamiento y las funciones de los miembros que lo constituyen.

FUNCIONES PARA EL DESEMPEÑO DE LA TAREA Y PARA EL MANTENIMIENTO DEL EQUIPO

En el siguiente cuadro, aparece una lista de lo que se ha llamado funciones relativas a la tarea y funciones de mantenimiento, que como se-

ñalo anteriormente, son comportamientos que deben ocurrir en cierta medida para que el grupo progrese en forma efectiva. Desde el punto de vista del ejecutivo y del grupo de trabajo mismo, las listas son importantes como un mecanismo que facilita la comprobación de qué clase de funciones se cumplen de todo o se cumplen inadecuadamente. Todo ello es la búsqueda de la formación de un equipo de trabajo que funcione orgánicamente.

FUNCIONES RELATIVAS A LA TAREA

Iniciación

Búsqueda de opiniones

Presentación de opiniones

Búsqueda de información

Aclaración

Elaboración

Resumen

FUNCIONES DE MANTENIMIENTO

Armonización

Transacción

Tráfico de comunicación

Aliento

Diagnóstico

Establecimiento de normas

Comprobación de normas

A) Funciones relativas a la tarea.

Son aquellas funciones que se relacionan en forma directa con el modo en que el grupo maneja la información de que dispone y las opiniones de sus miembros desde un punto de vista metodológico y sistemático.

Para que el grupo progrese en la realización de la tarea, debe haber una iniciación, es decir, alguien debe fijar la meta o plantear el -

problema a resolver, hacer proposiciones acerca del método a utilizar para alcanzar aquella o resolver éste y establecer límites de tiempo cuando es necesario. Con frecuencia esta función corresponde al líder, pero puede observarse que a medida que el grupo se desarrolla, un número cada vez mayor de miembros toma la iniciativa.

Debe haber una búsqueda y presentación de información sobre aspectos relacionados con la tarea, ya que esto será definitivo para la calidad de la decisión, problema a resolver o plan a desarrollar.

La aclaración y la elaboración son funciones que en un grupo deben darse para comprobar lo adecuado de la comunicación y para construir, con base en la idea de otros, ideas más creativas y efectivas. Si no ocurren tales actividades, el grupo no está usando realmente su fuerza -- singular.

Resumir es una función para asegurar que no se pierdan ideas importantes a causa del tamaño del grupo o de la duración del tiempo de discusión. Un resumen efectivo incluirá una revisión de los puntos que haya discutido el grupo y de las ideas expuestas o desarrolladas, de modo que cuando se lleguen a tomar acciones, el grupo lo haga con plena información.

Para cumplir con la función de resumen debe encargarse a algún miembro del grupo que anote en algún lugar visible para todos, las ideas que - han sido discutidas a fin de que, en todo momento, el grupo tenga delan

te de sí un resumen que finalmente deberá ser considerado.

Estas funciones que acabamos de examinar son obviamente tan sencillas como pertinentes e importantes para la efectiva realización de la tarea y proporcionan una alternativa que no es probable que sea rechazada; sin embargo, a pesar de que se lleven a la práctica, es necesario considerarlas en conjunto no en forma aislada.

B) Funciones de mantenimiento

Para que el grupo sobreviva y se desarrolle como un instrumento efectivo en el logro de resultados, es necesario que los propios miembros procuren el mantenimiento de una buena relación entre ellos.

Realmente tal preocupación debiera manifestarse a lo largo de todo el ciclo vital del grupo, sin embargo, en algunas fases de la vida del grupo, los miembros sienten preocupación por sus necesidades particulares, pudiendo así perjudicar sus relaciones con los demás.

El problema para el grupo es buscar entonces cómo reconstruir relaciones deterioradas y/o reducir al mínimo las tendencias que las deterioran.

La armonización y la transacción son útiles para reducir algunos elementos destructivos de desacuerdo entre individuos, aunque su utilidad, en lo que se refiere a la tarea, sea ciertamente limitada. Es decir, de hecho puede ser necesario que el grupo confronte graves de-

sacuerdos para llegar a una genuina solución integradora, sin embargo, deberá cuidarse que no se pierda la armonía entre las partes a fin de restablecer la buena comunicación.

El diagnóstico, el establecimiento de normas y comprobación de las mismas, son de suma importancia como medidas terapéuticas cuando las relaciones se han deteriorado. En este caso lo que el grupo necesita es una suspensión temporal de las actividades de realización de tarea. En ese lapso reflexionan sobre los siguientes puntos:

- 1.- Considera su propio proceso, comprueba los sentimientos de sus miembros acerca del grupo, sus normas y su modo de actuar.
- 2.- Permite que se ventilen los problemas y conflictos que pueden haber surgido. Tales fases de valoración y catarsis son absolutamente necesarios para llegar a una real efectividad en los grupos de trabajo.

JUEGOS SOBRE PAPELES Y FUNCIONES DE LOS MIEMBROS

EJEMPLO:

Lograr una reflexión teórica sobre una buena relación línea staff.

OBJETIVO:

- 1.- Destacar la importancia que tienen los papeles y funciones de los miembros de un grupo en la realización de una tarea o la solución de un problema.
- 2.- Analizar el comportamiento de un grupo para resolver un problema bajo presión.
- 3.- Hacer vivir al grupo las causas por las que no se sabe - pedir ni recibir ayuda.
- 4.- Teorizar sobre las condiciones de una buena relación línea staff.

TAMANO DEL GRUPO:

Ilimitado. Conviene hacer subgrupos de 6 a 8 miembros.

TIEMPO REQUERIDO:

De una hora a hora y media para la tarea, treinta minutos - para el análisis.

EQUIPO Y MATERIAL A UTILIZAR:

- 1.- Una hoja de rotafolio y cinta de enmascarar o un pizarrón pequeño para cada equipo.
- 2.- Forma del equipo para los participantes.
- 3.- Marcador o gis.
- 4.- Forma de instrucciones para los observadores.
- 5.- Un salón amplio en el que se puedan distribuir los grupos.

PROCEDIMIENTO PARA EL EJERCICIO:

- 1.- Repartase la forma del "equipo audaz".
- 2.- Se debe confirmar que los participantes entiendan bien la tarea a realizar, que consistirá en: determinar cuál es la posición que tiene cada jugador en el equipo.
- 3.- En el momento de formar los grupos separe intencionalmente a dos o tres personas del grupo general, mencionando que tendrán una tarea o "misión" especial. En este momento, puede nombrar a las personas que estarán como observadores.
- 4.- Mientras los grupos comienzan a organizarse para resolver su problema, deberá sesionarse por separado con las personas que tendrán la "misión" especial; y decirles algo parecido a lo siguiente:

"Ustedes dentro de cinco o diez minutos se integrarán a algunos grupos. Su tarea será la de asesorar a ese grupo. ¿Cómo lo van a asesorar? Será su reto, yo solo les voy a dar ayuda metodológica para resolver el problema. Escuchen estos consejos que ustedes, a su vez, deberán dar a su grupo".

Consejos Técnicos

A) "Usen lógica de eliminación"

Ejemplo: Si López y El Gorras son medios, ya no pueden ocupar ningún otro puesto, y ninguno de los otros puede ser me
dio.

B) Que su grupo reúna en un cuadro o matriz toda la información, anotando en la columna vertical de la izquierda los nombres de los jugadores, estado civil, estatura; y en la hilera ho
rizontal superior anoten las posiciones, estado civil y la estatura, y en la cuadrícula resultante anoten con una "X" - al jugador o posición eliminados.

Consejos de proceso para el Grupo

A) Recomiende al grupo usar pizarrón y hoja de rotafolio donde todos puedan ver y participar.

B) Que el grupo este activo. Podría dividirse el trabajo en gen
te que toma desiciones y gente que revisa esas desiciones; --
gente que anota y gente que piensa y confirma, etc.

Terminados estos consejos y si ya han transcurrido de 10 a 15 - minutos, asigne a un asesor a cada grupo. Usted, no los presen
te, como tales. Sólo asígnelos.

5.- Usted puede fungir como observador y ser auxiliado por dos o tres personas más.

ANALISIS:

Después del ejercicio se deberán leer primero las notas de los observadores y usted deberá completarlas con las suyas.

Se pueden checar los sentimientos de los asesores al ser rechazados o aceptados por el grupo; así como las suposiciones y -- sentimientos del grupo respecto al asesor.

¿Qué grupo fue el que resolvió la tarea o el más efectivo y por qué?

¿Qué fue lo que obstaculizó que algunos grupos no resolvieran el problema? ¿Cómo se pudo haber logrado resolverlo?

"TEAM - BEIS"

CON ESTA INFORMACION DETERMINE LA ALINEACION

Paredes juega en el cuadro. Kisel y Paredes son amigos del catcher. La hermana de Flores es novia del segunda base. El jardinero central es más alto que el jardinero derecho. Marcovich y el tercera base viven en el mismo edificio. Davis y Paredes le ganaron \$ 20.00 al pitcher en una quiniela. Flores y dos jardineros juegan a las cartas en sus ratos libres. La esposa del pitcher es la hermana del tercera base. Todo el cuadro, excepto Paredes, Marcovich y Kisel, son más bajos de estatura que Plata. Davis, Kisel y el parador corto perdieron \$ 50.00 en el hipódromo.

El primera base es el más alto de todos. Davis, Marcovich, Cervantes y el catcher fueron ridiculizados por el segunda base, jugando billar. Plata está tramitando su divorcio. El catcher y el tercera base tienen cada uno dos niños. Osorio, el jardinero central y el jardinero derecho son solteros. Davis es más alto que Flores. Ambos son solteros. El parador corto, el tercera base y Cervantes, ganaron \$ 100.00 apostando al box.

Uno de los jardineros es Portugal o Kisel. Osorio es más alto que Cervantes. Cada uno de ellos es más pesado que el tercera base. Paredes es más alto que Marcovich y Kisel. Todos los demás que no son solteros son casados. Davis es más bajo que Plata.

INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

1.- Observe y anote como se empieza a organizar el grupo para la tarea.

2.- Fíjese como son recibidos los asesores por parte del grupo.

¿Cómo los miran?

¿Qué les preguntan?

¿Los ignoran?

¿Los aceptan o los rechazan?

3.- Fíjese bien como se introducen los asesores del grupo.

¿Se presentaron? ¿Saludaron?

¿Dijeron a qué venían?

¿Preguntaron al grupo qué hacían y cómo iban?

Mencionaron alguna vez ¿Puedo ayudar?

¿Fueron autoritarios o serviciales?

¿Cómo se comportaron durante el desarrollo del problema?

¿Intervinieron como líderes?

¿Como otro miembro?

¿Cuándo se les pedía?

¿Se puso a trabajar solo?

¿Dividió al grupo?

5.- Otras observaciones.....

LA AUTORIDAD EN LOS GRUPOS

1.- Nociones Generales sobre Autoridad.

En este capítulo consideraré un tema que en algún aspecto se relaciona con la buena voluntad de los individuos para contribuir con las -- Organizaciones.

AUTORIDAD.- Es la índole de una comunicación (orden) en una organización formal en virtud de la cual es aceptada por un contribuyente, o un miembro de la organización, como la que rige la acción a la que -- constituye; esto es, a la que gobierna o determina lo que él hace o -- lo que no ha de hacer, en cuanto se refiere a la organización.

El principio de autoridad es una de las bases esenciales de un grupo, siempre y cuando se entienda no como fuente y causa de la vida del -- grupo - el alma es vivencia común del objetivo - sino el principio -- coordinador de las responsabilidades e iniciativas en los grupos.

La utoridad es la clave para el trabajo administrativo, así como base de la responsabilidad y fuerza integradora de una organización. El - proceso de organización de cualquier grupo (empresa) envuelve la agru - pación de actividades para fines de administración y especificación - de relaciones de autoridad entre superiores y subordinados. Consecuen

temente, hay relaciones de autoridad y de responsabilidad en todas las tareas donde existe la unión; superior - subordinado. La autoridad conferida en una posición administrativa es el derecho de usar la capacidad decisoria, de crear y mantener un ambiente para el desempeño de los individuos que trabajan en grupos. La verdadera implicación de esta habilidad para crear no es entonces autocrática, por eso es que la autoridad de organización compromete posiciones y no gente.

A pesar de la importancia de la autoridad, los administradores tienden a obviar el uso de la palabra, quizá a causa de su connotación de poder. Así, se denominan subordinados a aquéllos a quienes se les ha delegado responsabilidad, aunque es la autoridad, y no propia mente la responsabilidad lo que se delega. Análogamente se oye hablar de administradores a quienes se les ha asignado responsabilidades, - cuando lo que se quiere decir es que se les han asignado deberes o actividades. Esta terminología de mal uso, puede corregirse diciendo que los administradores tienen autoridad que les ha sido delegada, responsabilidad exigible a ellos, y deberes que les han sido asignados, todo lo cual es inherente a su posición.

2.- Limite de Autoridad.

a) Limitaciones sociales.

Uno puede visualizar esta característica de autoridad como a una pi-

ramide invertida, con el administrador de primera línea en un punto inferior. Su derecho a mandar se restringe severamente en cada dirección. Pero a medida que uno sigue la cadena de mando hacia la parte superior de la estructura, el área de autoridad de los ejecutivos, a cada nivel se expande gradualmente.

Sin embargo, el fundamento institucional de la autoridad implica - que este poder nunca es absoluto, pero cambia por las variaciones - del comportamiento de cada grupo. Dentro de una empresa, quien ejerce la autoridad debe recordar que su derecho está limitado por las costumbres de sus subordinados.

Un grupo racial minoritario, de una pequeña ciudad, reaccionarían ca da uno de modo diferente ante un grupo de accionistas subordinados.

b) Limitaciones biológicas.

Estas limitaciones son impuestas a la autoridad por el hecho de que los seres humanos no tenemos la capacidad de hacer ciertas cosas, - por ejemplo difícilmente alguien puede ordenar a una persona que ca mine por la pared de un edificio.

c) Limitaciones físicas.

Estas limitaciones están dadas por el medio ambiente que rodea al - momento que se da la delegación de la autoridad, ejemplo:

Clima, geografía, leyes físicas y elementos químicos; una orden que

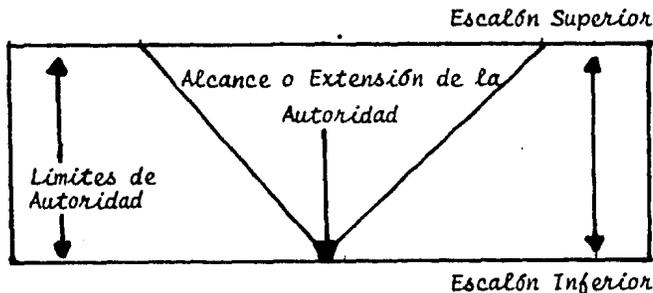
se da para hacer oro del cobre sería inútil.

d) Limitaciones económicas.

Son por ejemplo los precios del competidor y los niveles de servicios determinados por el mercado, propiedad de un recurso o localización - ventajosa por parte de un rival. Existen otras limitaciones diversas y complejas sobre la autoridad ejecutiva. El derecho para cambiar objetivos y métodos empresariales son frecuentemente impedidos en los acuerdos de la sociedad.

Cada administrador además, está sujeto a limitaciones específicas ordinariamente encontradas en su delegación de autoridad.

La siguiente figura nos ilustra el alcance y límites de una autoridad de organización.



Límite de autoridad de varios escalones de la estructura de una organización.

3.- Típos de Grupos.

La constitución autoritaria de los grupos puede ser dividida en cuatro tipos diferentes:

- 1a. La Dictatorial
- 2a. La Paternalista
- 3a. Liberal (Laisser Faire)
- 4a. Democrata

Estos grupos están referidos directamente a su constitución "psicológica" y no necesariamente a la política.

A.- Grupos dictatoriales

Todos los elementos dependen exclusivamente del "Dictador" que posee toda la autoridad, los miembros son meros "ejecutores" de las órdenes de la autoridad. A veces el grupo dictatorial adopta formas democráticas aparentes, pero en definitiva siguen las orientaciones de "arriba".

En este grupo los miembros son apáticos, pierden todo espíritu de iniciativa y responsabilidad, están sometidos a fuertes presiones afectivas que traen como consecuencia la discordia entre ellos. Los grupos dictatoriales, aunque aparentemente puedan tener en un primer tiempo más eficacia en la ejecución dependiendo de las cualidades del líder

terminan disolviéndose o caen en el formulismo.

B) Grupos Paternalistas.

Es prácticamente un grupo dictatorial en el cual el líder es "bueno" y representa la figura paterna.

Todos dependen de sus "consejos" y por lo menos aparentemente todo lo hace por su bien. Tal vez las presiones aquí sean mayores al aumentar los miembros la dependencia afectiva y consecuentemente el sentimiento ambivalente de amor - odio, sobre todo al producirse en los miembros el deseo de mayor individualidad e independencia.

Esta dependencia afectiva ambivalente, amor porque el líder es bueno y odio porque no les permite iniciativas, vuelve a repetir las situaciones infantiles y de adolescencia frente a las figuras paterna y -materna, y por lo tanto conduce a los miembros a la inmadurez afectiva, con sus consecuencias de desequilibrio emotivo y falta de responsabilidad. Por esto se considera que el grupo paternalista, a la larga es más pernicioso que el dictatorial. Un ejemplo:

En la milicia, aunque podríamos decir que la persona se encuentra somtida a una autoridad dictatorial, tiene la oportunidad de desarrollar una vida afectiva independiente, esto no sería posible en un grupo paternalista.

Estas dos clases de grupos, por sus estructuras muy similares son lla-

mados por la mayoría de los autores "grupos autoritarios".

C) Grupos Liberales (Laisser Faire)

Es un grupo totalmente diferente a los otros dos. No existe ningún concepto de autoridad y cada uno en el grupo ejecuta sus iniciativas sin ninguna coordinación. Apenas los une una liga afectiva y cierto deseo de conseguir un objetivo en común. Estos grupos tienden a disolverse o a caer en el grupo dictatorial para poder sobrevivir.

D) Grupos Democráticos.

Mientras que los grupos dictatoriales y paternalistas afirman fuertemente la autoridad, el grupo liberal la niega hasta el punto máximo posible; por su parte el grupo democrático afirma, como los dos primeros, su autoridad pero:

- 1.- No como causa y raíz de la fuerza del grupo.
- 2.- No como adscrita a una persona o a una serie de personas, sino repartida entre los miembros y rotativa.
- 3.- No como determinante de objetivos, medios, metas y tareas de los miembros, sino:
 - a) Como principio coordinador para que, en un proceso dinámico, el grupo marque objetivos, medios, metas y tareas.
 - b) Como agente responsable para que se realice lo marcado en el grupo.

Todos participan en actividades comunes y tienen una clara idea de los objetivos, metas y medios para conseguirlos.

Hay libre intercambio de ideas y discusión clara de los medios necesarios para actuar; el grupo democrático permite una autocrítica de todos los miembros y profundiza la conciencia de responsabilidad de todos y cada uno de los objetivos comunes.

Es el grupo ideal y hacia él hay que encaminar nuestros esfuerzos - para coordinar un grupo orgánico que actúe con una dinámica externa.

JUEGO SOBRE LIDERAZGO Y AUTORIDAD

EJEMPLO:

Analizar los recursos que se desperdician cuando se compite tan to individualmente como en grupo.

OBJETIVO:

- 1.- Analizar el efecto de diversos estilos gerenciales sobre -- la productividad de un grupo.*
- 2.- Analizar las reacciones individuales y el comportamiento de grupo, surgidos en respuesta a los estilos gerenciales.*
- 3.- En los grupos en los que predominó un liderazgo compartido o una integración profunda, analizar las características - del "Trabajo en Equipo".*

TAMAÑO DEL GRUPO:

Son necesarios tres equipos. El número de integrantes por equi po, deberá oscilar entre 5 y 8 personas.

TIEMPO REQUERIDO:

*Una hora y media como mínimo, para el desarrollo del ejercicio.
Media hora mínimo para el análisis.*

EQUIPO Y MATERIAL A UTILIZAR:

- 1.- La forma "Instructivo para los participantes". Ejercicio Los "Icosaedros".
- 2.- Los papeles para los gerentes, planta A, B, C.
- 3.- Tres sobres o depósitos que contengan cada uno el siguiente material:
 - A) 2 Compases.
 - B) 2 Reglas de 30 cms.
 - C) 1 Gomero (resistol, etc.).
 - D) 20 Cartoncillos
 - E) 2 Tijeras
 - F) 1 Escuadra
- 4.- Guía para el observador.
- 5.- Local.

Un local grande donde se puedan ubicar 3 mesas de trabajo suficientemente amplias y sólidas para 8 personas. Si se dispone de cuartos o cubículos separados sería mejor.

PROCEDIMIENTO PARA EL EJERCICIO:

- 1.- Antes de iniciar el ejercicio, seleccione a tres gerentes y repártales en privado, los papeles (roles) para gerentes de las Plantas A, B, C. Como estos papeles son los tres estilos gerenciales "X", "Laissez Faire" y "Y" requerirá de usted una cuidadosa y difícil selección, puede usted decidir a quien asignar cada uno de los tres papeles:

A) Basándose en su observación y percepción de los asisten
tes.

B) Basándose en las habilidades para "Actuar de los parti
cipantes.

2.- Seleccionados los gerentes, explíqueles el papel que tienen que desempeñar. Insista en que "actúen" según se les pida en el instructivo.

3.- Cuando comiense el ejercicio, reparta primeramente el ins-
tructivo para el participante. Dé tiempo para su lectura,
aclare dudas y forme los tres grupos al azar. Asigne o de-
je que seleccione a un observador por grupo.

4.- Antes de que los grupos pasen a su lugar de trabajo, asig-
nen los gerentes al grupo.

5.- Iniciadas las actividades en los tres grupos, supervise la
actuación de los tres gerentes. Es importante que cumplan
con sus papeles, para el éxito del ejercicio.

6.- Proceda al terminar el tiempo destinado para el ejercicio
al control de calidad. Puede usted hacerlo o formar un co-
mité de calidad. (Un representante por Planta). Es muy -
importante ser muy estricto en esta fase.

Terminado el control de calidad, prepare una hoja de rotafo
lio o en el pizarrón los resultados del juego, y proclame -
a un triunfador. Al llegar a este momento declare por ter-
minado el juego y proceda al análisis.

ANALYSIS:

El análisis del ejercicio deberá basarse en los resultados de cada uno de los equipos. En los diferentes estilos de liderazgo empleado en cada planta y en las reacciones de los equipos a cada tipo de liderazgo. Para ello deberá basarse en la "guía" para los observadores.

EJERCICIO "LOS ICOSAEDROS"

INSTRUCTIVO:

Objetivos: Este juego está diseñado para experiencias respecto al comportamiento de los directivos y sus efectos en la producción, así como experiencias del comportamiento de los subordinados ante los directivos y sus repercusiones en la producción.

ORGANIZACION DEL JUEGO:

El director del Juego nombrará desde el principio a 3 gerentes de la planta, y los asignará a 3 grupos formados al azar. El juego tendrá una duración de una hora aproximadamente. Cada grupo recibirá un paquete de abastecimientos para la producción. Los grupos se denominarán, Planta A, Planta B y Planta C.

LA TAREA:

Cada planta producirá icosaedros (cuerpo geométrico de 20 caras de triángulo equiláteros). Las plantas están en competencia y deben producir tantos icosaedros como puedan. (Ver anexo 1).

Para que un icosaedro pase por el Control de calidad (Director del Juego), los icosaedros deben llenar los siguientes requisitos:

- 1.- Que los vértices del cuerpo sean "puntos".
- 2.- Que las caras del cuerpo no estén hundidas.
- 3.- Que las aristas estén bien pegadas.
- 4.- Limpieza "aceptable".
- 5.- Las aristas deben tener 5 cms.

¿GANADOR?

Ganará la planta que tenga mayor número de icosaedros aceptados.

PAQUETE DE RECURSOS:

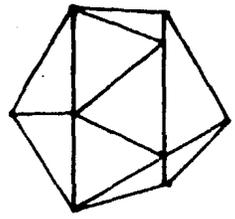
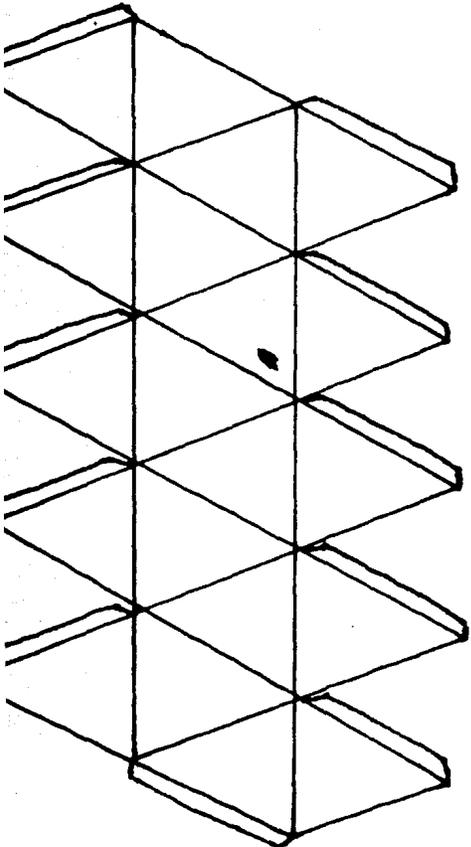
Cada grupo recibirá un paquete con:

- 2 compases
- 2 reglas
- 1 gomero
- 20 cartoncillos
- 2 tijeras
- 1 escuadra

Sin embargo NO está prohibido conseguir otro tipo de recursos.

GRAFICA DEL ICOSAEDRO Y DE LA PLANILLA NECESARIA PARA ARMARLO

Escala 1/2.



ANEXO 1

GUIA PARA LOS OBSERVADORES

1.- Estilo Predominante del Gerente.

- Toma de decisiones Autócrata -- Consultivo -- Demócrata.
- ¿Qué tanto tomó en cuenta las sugerencias de sus subordinados?
- ¿Libertad de los subordinados dentro de sus funciones?

2.- Reacciones del Subordinado frente a su jefe.

- ¿Cuáles fueron las principales frases de desahogo de los empleados? Frente a él -- En su ausencia.
- ¿Cómo aceptaron las disposiciones del gerente?
- ¿Necesitaron supervisión y presión los empleados para trabajar?
- ¿Qué tanta involucración hubo en los empleados por su tarea y por su grupo de trabajo?
- Ante los resultados finales del ejercicio. ¿Cómo se responsabilizó al gerente? ¿Al director del juego? ¿Al grupo mismo?

3.- Eficiencia.

- ¿Hay relación entre lo que ocurrió en el grupo y sus resultados?
- ¿Qué influyó más en la eficiencia del grupo, la tecnología desarrollada o el ambiente cultural que crearon?

4.- Otras observaciones:

EJERCICIO "LOS ICOSAEDROS"

Instructivo para el Gerente de la Planta A.

NO enseñe esto a nadie.

Usted será un Gerente Autocrático. Siga esta indicación aunque le cueste. Entre mejor las siga mayor éxito tendrá este juego.

Al comenzar el juego, usted NO saluda a nadie de su gente. Lo primero que dirá a ellos será: "Yo soy el gerente de esta planta A y vamos a ganar. Vamos a producir 20 Icosaedros".

¿Cómo organizará la producción? En serie. Habrá pues secciones como estas:

Diseño

Corte

Doblado

Pegado

Acabado

Organizado el trabajo, NO permitirá que se cambien de puesto sus obreros.

El nombramiento para cada puesto, a su vez, hágalo rápido y a su gusto.

Como supervisor de su gente, usted exigirá mucho, apurará a los lentos, se enojará por cualquier falla. Exigirá disciplina (NO admitirá "relajitos"). Usted desempeñará un control estricto.

EJERCICIO "LOS ICOSAEDROS"

Instructivo para el Gerente de la Planta B.

NO enseñe esto a nadie

Usted será un Gerente "Bonachón". Siga estas indicaciones aunque le cueste. Entre mejor las siga, mayor éxito tendrá este juego.

Al comenzar el juego, usted se muestra alegre, optimista y amigable. Dice que van a ganar "porque van a crear un gran ambiente en el grupo".

Una vez dicho esto dice, que "Se organicen como quieran". Apenas comienzan a hacer esto, en la primera oportunidad les dice que "confía en ellos, y que se va a tomar un café".

Al regresar, si la gente le reclama o está desesperada porque no salen las cosas bien, los calma diciendo "que no hay porqué apurarse" que lo que importa es que haya buen espíritu en el grupo.

Si se siente muy presionado por ellos, ayude en algo al grupo pero **NO DIRIJA**.

Si no se siente presionado, dedíquese a animar, a "crear ambiente".

Acuérdese que usted es Bonachón, por lo tanto no EXIGE.

EJERCICIO "LOS ICOSAEDROS"

Instructivo para el Gerente de la Planta C.

NO enseñe esto a nadie

Usted será un Gerente Participativo. Siga estas indicaciones aunque no le parezcan muy acertadas. Entre mejor las siga, mayor éxito tendrá el juego.

Al comenzar el juego, se muestra usted interesado en todos y preocupado a la vez por como producir con éxito y con calidad los Icosaedros. En esta parte del juego usted le dará mucha importancia a la PLANEACION con PARTICIPACION de todo su grupo. Se necesita recabar ideas de todos; acuerdo (cuando menos mayoritario) en la forma de organizar la producción; compromiso de todos para entregar su capacidad máxima por el grupo; fijar el número de Icosaedros que producirán, etc.

Durante la ejecución de los planes del grupo, usted desempeñará una dirección flexible, es decir, interés por la producción cuando se necesite; atención a la gente cuando se necesite; ayuda técnica o ayuda moral según se requiera.

Deje que el grupo se autocontrole en gran parte.

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

En toda etapa de la vida de los grupos de trabajo, una de sus funciones más importantes es la de la toma de decisiones, por lo que este proceso debe ser considerado cuidadosamente. En el presente trabajo no se trata de describir un procedimiento lógico, ordenado y disciplinado para tomar decisiones o para manejar la información adecuadamente; sino de revisar la manera cómo los miembros de un grupo interactúan entre sí cuando se reúnen para tomar una decisión.

Al revisar las diferentes formas de toma de decisiones que se enumeran a continuación, es importante no apresurarse a juzgar a cualquiera de ellas mejor que otra. Cada una será útil a su tiempo y tiene consecuencias diferentes en las acciones del grupo:

1.- Decisión por falta de respuesta (abandono). - El método más común y quizás el menos visible en la toma de decisiones, consiste en que alguien sugiere una idea y, antes de que nadie haya dicho nada sobre ella, otro sugiere otra idea y así sucesivamente hasta que el grupo encuentra una sobre la cual acepta actuar.

En cierto sentido, el grupo ha decidido sobre todas las ideas que han sido pasadas por alto, pero lo que se decidió sobre cada una de ellas fue simplemente un acuerdo común de no apoyarla, lo que hace sentir al proponente que su sugerencia fue abandonada. Las salas de junta se -

hallan tapizadas de ideas "abandonadas".

2.- Decisión por regla de autoridad.- Muchos grupos establecen una estructura de mando que muestra claramente que las decisiones serán tomadas por alguien investido de autoridad. El grupo puede generar ideas y discutir libremente, pero en cualquier momento el que dirige, puede decir que, habiendo oído la discusión ha decidido hacer tal y tal cosa. El mayor inconveniente del método basado en la regla de autoridad es que produce un mínimo de compromiso del grupo y por lo tanto, mina la posible calidad del cumplimiento de la decisión.

3.- Decisión por minoría.- Una de las quejas más frecuentes de miembros de algún grupo es que "se sienta atropellados respecto a la toma de una decisión". Por lo general, esta creencia es el resultado de que uno, dos o tres individuos empleen tácticas que producen acción y, por lo tanto, deben ser consideradas como decisiones, pero que se toman sin el consentimiento de la mayoría. Una sola persona puede "imponer" una decisión, particularmente si tiene alguna clase de autoridad en el grupo, sin dar a la oposición oportunidad para que exponga o sostenga su parecer.

Si se le pregunta a esta persona cómo llegó a la conclusión de que el grupo estaba de acuerdo, lo más probable es que diga que "el silencio significa asentimiento" y no es cierto. Cuando todos tuvieron la oportunidad de hablar y nadie lo hizo. Si se entrevistase después a los miembros del grupo, se descubre a veces que en realidad la mayoría

estaba en contra de la decisión tomada, pero cada uno de ellos vacilo en hablar porque pensó que todos los que permanecían callados estaban en favor de tal idea. También ellos cayeron en la trampa de que "el silencio significa asentamiento". Por último, otra forma corriente de decisión por mayoría es que dos o más miembros lleguen a un acuerdo rápido y poderoso sobre un curso de acción, retén al grupo súbitamente con la pregunta "¿alguien se opone?" y si ninguno alza su voz en los dos segundos siguientes concluyen diciendo "entonces, sigamos adelante", repitiéndose nuevamente la suposición de que el silencio significa asentamiento.

4.- Decisión por mayoría.- Votación, encuesta o ambas cosas, son las formas más comúnmente usadas en la toma de decisiones. Una versión sencilla consiste en preguntar a cada miembro su opinión sobre cualquier asunto o tema; tras dedicar después cierto tiempo para discutir las diferentes respuestas y si una mayoría tiene puntos de vista similares Esta será la decisión. Otra manera más formal consiste en expresar una clara alternativa y pedir a los miembros que voten en favor o en contra de ella o se abstengan.

Aparentemente este método parece perfecto pero, finalmente, resulta que los acuerdos así tomados, no son bien ejecutados por el grupo que tomo la decisión por las siguientes dos clases de barrera:

A) Con frecuencia, el miembro de la minoría cree que no hubo suficiente tiempo de discusión para que él pudiera realmente hacer comprender su punto de vista; por lo tanto se cree mal entendido y a veces se halla resentido.

B) El miembro de la minoría siente con frecuencia que la votación ha creado dos campos en el grupo y que se hallan en competencia por la victoria; que su campo perdió la primera vuelta pero es solo -- cuestión de tiempo, mientras puede reagruparse algún apoyo y ganar la próxima vez que haya una votación.

5.- *Decisión por consenso.* - Esta es una de las maneras más eficaces para la toma de decisiones en grupo, pero también requiere de mayor tiempo. Es importante entender que el consenso no es lo mismo que unanimidad, sino una situación en la cual la comunicación ha sido bastante abierto o libre y el clima del grupo bastante alentador como para que todos los miembros sientan que han tenido, equitativamente, oportunidad para influir en la decisión. Si hay una clara alternativa aceptada por la mayoría de los miembros, y si los que se oponen a ella sienten que han tenido oportunidad suficiente para influir, existe un consenso.

En síntesis el consenso es un estado psicológico que podría describirse de la siguiente manera:

"Comprendo lo que la mayoría de ustedes desea hacer personalmente, yo

no lo haría, pero creo que ustedes comprenden cual sería mi alternativa. He tenido suficiente oportunidad para inclinarles a aceptar mi punto de vista, pero esta claro que no he sido capaz de lograrlo. Por lo tanto colaboraré de buen agrado en la ejecución de lo que la mayoría de ustedes desee hacer".

La condición esencial para que el consenso se produzca es la de conceder a todos los miembros tiempo suficiente para que expresen abiertamente sus ideas y se sientan realmente comprendidos, desvaneciendo así la preocupación de no sentirse escuchados.

6.- Decisión por unanimidad.- La clase de decisión lógicamente perfecta, pero la más difícil de alcanzar, es la que se toma al estar todos de acuerdo realmente sobre lo que se debe hacer. Para decisiones clave puede ser necesario buscar la unanimidad, pero para las importantes es suficiente el consenso, si éste es real. En ocasiones el grupo establecerá esta norma como demasiado alta en algunos casos, pero la unanimidad no siempre es necesaria y puede resultar un modo de tomar decisiones muy ineficaces.

JUEGO SOBRE SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

EJEMPLO:

Analizar el desarrollo de un grupo orientado hacia una tarea específica.

Analizar las decisiones de los miembros de un grupo cuando se trabaja bajo presión.

OBJETIVOS:

- 1.- Demostrar al grupo las ventajas de trabajar en equipo, utilizando para ello los recursos de que se dispone en forma adecuada.*
- 2.- Facilitar al grupo el proceso de tomar decisiones por consenso.*
- 3.- Evaluar objetivamente la eficacia de la acción de grupo y la toma de decisiones sinergia.*

TAMANO DEL GRUPO:

Se dividirá al grupo en equipos de 8 a 5 personas.

TIEMPO REQUERIDO:

- 10 Minutos para instrucciones generales.
- 15 Minutos para resolver el ejercicio en forma individual.
- 35 Minutos para trabajar en equipo.
- 20 Minutos para dar la clave de respuesta y llenar la tabla de concentración de grupos.
- 30 Minutos para el análisis posterior al ejercicio.

EQUIPO Y MATERIAL A UTILIZAR:

Cada participante deberá recibir:

- A) Hoja de instrucciones para trabajo individual.
- B) Hoja de instrucciones para el trabajo en grupo.
- C) Hoja de respuestas individuales y de grupo.
- D) Tabla de concentración de grupos.

PROCEDIMIENTO PARA APLICARLO:

- 1.- Se dan instrucciones al grupo sobre el trabajo que se va hacer.
- 2.- Se le pasa a cada miembro la hoja de instrucciones para trabajo individual y se lee en voz alta por una persona, mientras los demás le van siguiendo. Al final debe checar que todos han comprendido la tarea.
- 3.- DE 15 minutos para resolver esta fase del ejercicio en for-

ma individual, pidiendo que no se haga ningún comentario entre los miembros.

- 4.- Proceda a formar los grupos utilizando el método que desee.
- 5.- Una vez formados los grupos, paseles la hoja para el trabajo en grupo y lea en voz alta las instrucciones, permita las preguntas para aclarar dudas y una vez hecho, mencione al grupo que dispone de 35 minutos para trabajar.
- 6.- Recorra los grupos haciendo observaciones y anotaciones - de lo que sucede entre ellos, evitando involucrarse en la tarea de alguno, o dando respuestas directas.
- 7.- Pasando 35 minutos para el ejercicio, proporcione las siguientes instrucciones para el llenado de la hoja de respuestas individuales y de grupo que previamente pasará a cada persona:

"Voy a dar a ustedes ahora, las respuestas correctas según un estudio de la NASA, del cual se obtuvo este ejercicio; cada número deberán anotarlo en la primera columna de solución de la NASA". Dar respuestas con razonamiento.

"Ahora deberán anotar en la segunda columna las respuestas a las que individualmente llegó cada uno de ustedes en la primera fase del ejercicio". Esperar a que lo hagan.

"Lo mismo deberán hacer con las respuestas a las que llegarán como grupo". Esperar a que lo hagan.

"Y ahora deberán llenar las columnas de diferencias individuales y de grupo con el Resultado Absoluto que resulte de comparar las respuestas individuales y de grupo con las de la NASA".

EJEMPLO

	NASA	RESPUESTAS		DIFERENCIAS	
		IND.	GPO.	IND.	GPO.
Caja de fósforos	15	13	14	2	1
Alimentos concentrados	4	6	3	2	1

"Hecho lo anterior se procede a sumar el total de diferencia individuales y de grupo"

- 8.- Proceda a llenar la gráfica de concentración con los datos al pie de la tabla y en un lugar visible para todos los grupos.
- 9.- Continúe con el análisis.

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

El simple análisis numérico de la tabla de resultados le dará a usted múltiples oportunidades de resaltar y hacer notar lo que

paso en cada uno de los grupos.

Verd que algunos grupos fueron más efectivos que otros, puesto que lograron un alto porcentaje al final y le dard material el analizar las causas de ello.

En algunos casos se notard la influencia de alguno de los miembros de cada grupo que obtuvieron la mínima o la máxima diferencia individual y su efecto en los resultados del grupo.

En otros se verd que el promedio del error del grupo resultó -- ser mayor la diferencia total del mínimo, o al contrario y el - andlisis del porqué puede ser hecho por los integrantes del grupo y enriquecido con sus propias observaciones.

Algunos miembros de cada grupo notarán que obtuvieron una mejor calificación a la obtenida individualmente por el hecho de haber trabajado en el consenso, esto le quedard grabado como aprendizaje para futuras actuaciones.

Haga que los miembros de cada grupo externen sus sentimientos y experiencias a fin de obtener más puntos de aprendizaje como -- consecuencia del ejercicio.

EJERCICIO NASA HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

INSTRUCCIONES:

Usted forma parte de la tripulación de una nave espacial que se dirige a una estación del espacio que se encuentra en la superficie iluminada de la luna. Debido a dificultades mecánicas su nave se vio obligada a descender a unas 200 millas de la estación. Durante el descenso y alunizaje, se dañó gran parte del equipo de salvamento. El sobrevivir en ese medio ambiente depende de poder llegar a la estación, de modo que es necesario escoger los objetos más útiles para realizar el viaje de 200 millas. En seguida encontrará una lista de los 15 objetos que quedaron en buenas condiciones. La tarea consiste en ordenarlos de acuerdo con su importancia para realizar tal viaje. Coloque el No. 1 en el objeto que considere más importante. Tiene usted 15 minutos para resolver esta fase del ejercicio en forma individual.

- _____ - Caja de fósforos
- _____ - Alimento concentrado
- _____ - 50 pies de cuerda de Nylon
- _____ - Seda de paracaidas
- _____ - Unidad portátil de calefacción
- _____ - Dos pistolas calibre 45

- _____ - Una caja de leche en polvo
- _____ - Dos tanques de oxígeno (100 lbs. c/u)
- _____ - Mapa estelar (de la constelación lunar)
- _____ - Bote salvavidas
- _____ - Compás magnético
- _____ - Cinco galones de agua
- _____ - Señales luminosas
- _____ - Botiquín de primeros auxilios
- _____ - Transmisor-receptor F.M., accionado por luz solar.

EJERCICIO NASA HOJA PARA EL TRABAJO EN GRUPO

INSTRUCCIONES:

En este ejercicio se tomará una decisión dentro de un grupo, después que cada persona la haya tomado de manera individual. Al tomar la decisión de grupo se tratará de obtener consenso entre los miembros del grupo. Esto es, la predicción para ca da uno de los objetos debe ser aceptado por cada uno de los miembros del grupo antes de convertirse en una decisión. El consenso no es fácil obtener; por lo tanto no todas las decisiones gozarán de tal aprobación de todos los miembros del grupo. Procuren, como grupo, hacer clasificación en forma tal que todos los miembros puedan estar al menos parcialmente de acuerdo con ello. Se recomienda seguir las siguientes instrucciones:

- 1.- Evitar defender sus propias decisiones sólo por que son suyas. Enfoque el problema desde un punto de vista lógico.
- 2.- Evite cambiar de opiniones sólo por lograr acuerdo y evitar conflicto. Sólo apoye soluciones con las cuales pueda estar de acuerdo (al menos parcialmente).
- 3.- Evite técnicas de reducir conflictos como azar, voto de la mayoría, promedios o cambio de una decisión por otra.

4.- *Aprecie que las diferencias de opiniones son útiles y saludables para lograr una buena solución y no son simplemente obstáculos.*

Proceda a tomar una decisión en grupo. (Tiempo 35 minutos).

- _____ - *Caja de fósforos*
- _____ - *Alimento concentrado*
- _____ - *50 pies de cuerda de Nylon*
- _____ - *Seda de paracaídas*
- _____ - *Unidad portátil de calefacción*
- _____ - *Dos pistolas calibre 45*
- _____ - *Una caja de leche en polvo*
- _____ - *Dos tanques de oxígeno (100 lbs. c/u)*
- _____ - *Mapa estelar (de la constelación lunar)*
- _____ - *Bote salvavidas*
- _____ - *Compás magnético*
- _____ - *Cinco galones de agua*
- _____ - *Señales luminosas*
- _____ - *Botiquín de primeros auxilios*
- _____ - *Transmisor-receptor F.M. accionado por luz solar*

RESPUESTAS CORRECTAS SEGUN LA NASA

Caja de fósforos	15	No hay oxígeno
Alimentos	4	Puede vivirse algún tiempo sin comida
50 pies de cuerda Nylon	6	Para viajar por terreno áspero
Seda de paracaídas	8	Para cargar algo
Unidad portátil de calefacción	13	Lado iluminado de la luna
2 pistolas calibre 45	11	Pueden usarse para propulsión
1 caja leche en polvo	12	Necesita agua para usarse
2 tanques de oxígeno de 2 lib. cada uno	1	No hay aire en la luna
Mapa estelar de la <u>constelación</u> lunar	3	Se necesita para orientación
Bote salvavidas	9	Para protección o para cargar algo
Comps magnético	14	El campo magnético lunar es diferente al terrestre
5 galones de agua	2	No se vive mucho sin ella
Señales luminosas	10	No hay oxígeno
Botiquín de primeros auxilios	7	Podría ser necesario
Transmisor-receptor FM accionado para luz solar	5	Para establecer comunicación

HOJA DE RESPUESTAS INDIVIDUALES

Y DE GRUPO

ARTICULO	Solución de la NASA	RESPUESTAS		DIFERENCIAS	
		IND.	GPO.	IND.	GPO.
Caja de fósforos					
Alimentos Concentrados					
50 pies de cuerda de Nylon					
Seda de paracaidas					
Unidad Portátil de calefacción					
Dos pistolas calibre 45					
Una caja de leche en polvo					
2 tanques de oxígeno de 100 lbs. c/u					
Mapa estelar de la constelación lunar					
Bote de salvavidas					
Compás Magnético					
5 galones de agua					
Señales luminosas					
Botiquín de primeros auxilios					
Transmisor-receptor FM accionado por luz solar					
TOTALES					
PROMEDIO DE ERROR DEL GRUPO					

ANEXO 2. GRAFICA DE CONCENTRACION DE GRUPOS

GRUPO	Mínima difer. indiv (1)	Máxima difer. indiv (2)	Difer. de Grupo (3)	Prom. de Error de grupo (4)	Posib. de Mejora (5)	Mejoría (6)	% de Efect. de la Acción del Grupo (7)
I							
II							
III							
IV							
V							

- 1.- Mínima Diferencia Individual. Se saca por simple diferencia entre las respuestas correctas y las del individuo.
- 2.- Máxima Diferencia Individual. Mismo procedimiento que el inciso 1.
- 3.- Diferencia de Grupos. Igual procedimiento que en el inciso 1, sólo que la comparación se hace con la hoja de decisión del grupo.
- 4.- Promedio de error de grupo. Suma de diferencias individuales entre número de participantes.
- 5.- Posibilidad de Mejoría. Promedio de error de grupo menos mínima diferencia individual.
- 6.- Mejoría. Promedio de error de grupo menos decisión de grupo.
- 7.- % de efectividad de la Acción del Grupo.

COLABORACION Y COMPETENCIA

Edgar H. Sheim, en su libro Psicología Organizacional provee una breve pero clara descripción de los problemas inter-grupales en las organizaciones.

El ejercicio de competencia que a continuación se describe, ha sido aplicado en numerosas ocasiones y con gran diversidad de grupos.

Los resultados han sido tan sorprendentemente constantes que ahora es posible predecir, con relativa certeza, lo que usualmente acontecerá como consecuencia de la competencia inter-grupal. Un resumen de tales predicciones se da a continuación:

A) ¿QUE SUCEDE DENTRO DE LOS GRUPOS?

Los miembros de cada uno de los grupos competidores comienzan a cerrar filas y a experimentar una tremenda elevación en los sentimientos de lealtad y orgullo de grupo. Cada grupo se ve así mismo como el mejor y ve al otro grupo como el enemigo a vencer. Bajo la presión del tiempo y la tarea, el grupo con toda disposición acepta una mayor estructuración y un liderazgo de tipo autocrático. Se deja sentir un clima de trabajo intenso, en oposición a juego o conflicto, de tarea en oposición a proceso o mantenimiento. Se enfatiza la conformidad y hay poca tolerancia para "desvíos" debido a individualidad.

B) ¿QUE SUCEDE ENTRE LOS GRUPOS?

Cualquier interacción que hubiese existido entre los miembros de los grupos antes de la competencia, se verá ahora en decrecimiento; las relaciones llegarán incluso, en algunos casos, a la hostilidad; la comunicación que haya será sumamente selectiva, es decir, cada grupo escuchará solo aquellos comentarios que confirmen la opinión (el estereotipo) que tienen ya formada respecto del otro grupo y que a la vez se apoye la posición de sí mismo.

C) ¿QUE SUCEDE AL GANADOR?

El clima imperante dentro del equipo ganador podría describirse como de felicidad y satisfacción. No hay tensión: hay pocos deseos de atacar el trabajo. La gente prefiere descansar y "dormir en sus laureles". Hay pocos deseos de explorar los posibles conflictos que ha yan surgido durante el desarrollo de la tarea a fin de aprender de ellos.

El equipo ganador no solamente retiene su cohesión inicial sino que normalmente experimentará un aumento en esa cohesión. La única excepción ocurre cuando el grupo en realidad no piensa que ganó, o cuando la decisión fue tan cerrada que en realidad no puede verse una gran ventaja. Bajo estas condiciones, los ganadores a menudo actúan como perdedores.

D) ¿QUE SUCEDE A LOS PERDEDORES?

Los miembros consideran la cuestión de haber perdido en una de dos maneras. Algunos grupos niegan la realidad "no perdimos realmente, podemos considerarlo una victoria moral". Otros grupos buscan un "chivo-expiatorio" a quien culpar, y ese normalmente no es del grupo, sino -- que puede ser el representante-vocero, las reglas tan estrictas, la mala comunicación de la tarea, la falta de explicación por el instructor, etc. El grado de cohesión es muy bajo y los conflictos prevalecen.

Un grupo de perdedores es, sin embargo, un grupo "hambriento y ansioso". La tensión aumenta, los conflictos experimentados son reexaminados y el grupo en realidad profundiza en las situaciones y aprende de ellos en preparación para la siguiente tarea.

E) ¿QUE SUCEDE A LOS JUECES?

El juez normalmente experimenta un conflicto de regulares proporciones; Este estriba en que quiere ser un buen juez, a la vez desea ser un buen miembro de su grupo original. A menudo los jueces experimentan dificultad al ignorar la lealtad a su grupo original, con el propósito de actuar neutralmente.

Si resulta como perdedor su grupo original, ellos van a experimentar bastantes problemas para reencontrar a su grupo; en ocasiones tiene que soportar una buena porción de las culpas arrojadas al chivo expiatorio; estas culpas a menudo se expresan en forma de broma.

F) ¿QUE SUCEDE A LOS REPRESENTANTES?

La gente pocas veces se da cuenta de la responsabilidad que siente una persona cuando se le pide que represente a su grupo y de la tensión -- que resulta de ser colocada en esa posición. Además eso, es difícil - la situación de si el representante es libre de actuar por sí mismo, - de ser él mismo, o si tiene que actuar de acuerdo a las expectativas - de su grupo, de lo que el grupo espera de él. ¿Qué tanta libertad o - flexibilidad tiene para separarse de lo ordenado por el grupo cuando - hay algún cambio en la situación? Finalmente, si su grupo pierde, el representante a menudo se siente culpable y responsable de ese resultado.

La cuestión principal que aún está por resolverse es: ¿saber qué puede hacerse para reducir las consecuencias negativas de la competencia inter-grupos, o para evitar que surja el conflicto?

Se ha encontrado, como resultado de las investigaciones, que una vez surgido el conflicto inter-grupal, resulta sumamente difícil el reducirlo. - La estrategia que consiste en buscar un enemigo que sea común a los grupos en conflicto, o la de buscar una tarea que persiga una meta común, en la que ambos grupos sean determinantes, es muy útil, pero requiere una gran cantidad de trabajo para vencer las consecuencias negativas que ya se han hecho surgir como resultado del conflicto. Existen técnicas educativas, llevadas a la práctica con bastante éxito, que tienen como propósito el a ayudar a las organizaciones a reducir la competencia inter-grupal que normalmente tiene consecuencias disfuncionales.

Dadas las dificultades para reducir la competencia inter-grupal, quizá sería deseable tener a la mano ciertas estrategias para eliminarla. - Edgar H. Sheim sugiere cuatro pasos que han demostrado su certeza para ayudar a las organizaciones a evitar la competencia inter-grupal:

- 1.- Dar un énfasis mayor a la efectividad total de la organización y - al papel de los departamentos, en lo referente a su contribución y al logro de dicha meta. La evaluación a esa meta y la recompensa dada es equivalente. La efectividad particular o individual pasa a segundo término. Todo es función de la meta organizacional.
- 2.- Un alto estímulo es dado a la "intensa interacción" y a la "frecuente comunicación" entre los grupos para que trabajen en problemas de coordinación inter-grupal y de ayuda mutua. Recompensas organizacionales son dadas con base parcial en la ayuda que unos grupos dan a los otros.
- 3.- Hay una frecuente "rotación de los miembros" entre los diferentes grupos o departamentos para estimular un alto grado de entendimiento mutuo y de "empatía" de los problemas de unos por parte de otros.
- 4.- Se evitan situaciones de ganar-perder. Nunca debe ponerse a los grupos en la posición de competir por la misma recompensa organizacional. El énfasis debe ponerse en la reunión de los recursos a fin de maximizar la eficacia organizacional. Las recompensas son compartidas por todos los grupos o departamentos.

Sin embargo la mayoría de los administradores encuentran dificultad al aceptar el punto final, porque normalmente tienen una fuerte creencia de que la actuación puede mejorarse al enfrentar individuos o grupos - en situaciones de competencia. Esto puede ser muy cierto a corto plazo y quizá sea aplicable también a largo plazo; pero las consecuencias negativas que hemos descrito son indudablemente el resultado de una situación competitiva de ganar o perder. Consecuentemente si un administrador desea evitar tales resultados, deberá enfrentarse a la posibilidad de que tenga que abandonar todas las relaciones de competencia y - substituir las por vínculos de colaboración inter-grupal, tendiente a - la consecución de las metas organizacionales. La implementación de una estrategia preventiva puede resultar difícil, principalmente porque la gente carece de conocimientos para estimular y manejar las posibilidades de colaboración. No obstante, la experiencia ha demostrado que es posible establecer estas relaciones, y que donde se ha hecho, la efectividad de los grupos en particular, y de la organización en general, ha sido quizá más alta que cuando imperaba la competencia (vease "The Scalton Plan" F. Lesieur; Bamberidge, Mass. Technology Press, 1958).

JUEGO SOBRE COLABORACION Y COMPETENCIA

EJEMPLO:

Analizar la toma de decisiones intergrupales en una situación de competencia o colaboración

OBJETIVO:

- 1.- Hacer vivir a los participantes los efectos de una situación competitiva en un grupo organizado.*
- 2.- Analizar los efectos intergrupo e intergrupos de un ambiente competitivo.*
- 3.- Tener la vivencia de los recursos que se desperdician cuando se compete, existiendo la oportunidad de cooperar.*

TAMANO DEL GRUPO:

Entre 12 a 20 participantes. Se subdivide el grupo total en grupos menores, cada subgrupo deberá ser de no más de 10 personas; ni menos de 6.

TIEMPO REQUERIDO:

Una hora como mínimo para el ejercicio y treinta minutos para el análisis.

EQUIPO Y MATERIALES A UTILIZAR:

Cada subgrupo deberá tener a su disposición un pizarrón o rotafolio, así como suficientes hojas de anotación y de instrucciones para cada participante. Cada subgrupo deberá aislarse en forma tal que puedan conferenciar libremente, sin perturbarse mutuamente.

Se sugieren salones separados para cada subgrupo.

PROCEDIMIENTO PARA EL EJERCICIO:

- 1.- Una vez divididos los subgrupos, se les entregan sus hojas de instrucciones y anotaciones y se les pide que las estudien en forma individual en el lugar donde vaya a trabajar su subgrupo, cada subgrupo se denominará con la letra "A" y el número 1 respectivamente.
- 2.- Hecho lo anterior se les pedirá a los grupos que dispongan de cinco minutos para tomar su primera decisión. Esta deberá anotarse en un papel en blanco y entregarse al director del juego (Instructor), quien la comunicará al otro grupo.
- 3.- El mismo procedimiento se seguirá para la segunda y tercera decisión, reduciéndose el tiempo a tres minutos. En estas tres primeras decisiones no se puede entrar en negociación con el otro grupo.

- 4.- Después de la tercera y antes de la cuarta decisión, los grupos podrán negociar. Para esto deberán nombrar a un negociador que entrará en pláticas con el negociador del otro grupo, a fin de tratar de llegar a un acuerdo que sea de beneficio. Esta negociación se llevará a cabo frente al instructor y tendrá un límite de tres minutos; si se tiene la posibilidad de grabarlo, es mejor pues enriquecerá el análisis.
- 5.- La posibilidad de negociar existe antes de cada vuelta; después de la tercera. Se habla de "posibilidad de negociar" porque cualquiera de los grupos podrá rehusarse a ello. Ante esta oportunidad no hay recurso alguno.
- 6.- Hasta la Quinta vuelta, las acciones valen el doble. En la décima vuelta, el valor resultante se multiplicará por diez.
- 7.- Finalizado el ejercicio se declarará a un ganador.

ANALISIS:

El procedimiento de analizar el ejercicio, se puede hacer bajo las siguientes consideraciones:

- A) ¿Son las decisiones de las primeras tres vueltas indicativas de nuestro comportamiento real?
- B) ¿Se habló en algún momento de "competencia" entre los grupos?
¿Por qué se entendió así, si ese fuera el caso?
- C) ¿Como se tomaron las decisiones? ¿Mayoría? ¿Unos pocos la tomaron y las impusieron a los demás?

- D) ¿Qué sucede con las minorías en caso de toma de decisiones por mayoría? ¿Se sienten comprometidos con la decisión?
- E) ¿Qué pasó con la negociación? ¿Se llegó a algo? ¿Se respetó el acuerdo? ¿Sí o no? ¿Causó ello algún efecto positivo o negativo?
- F) ¿Qué pasó con el grado de confianza de grupo a grupo?
- G) ¿Cómo se sienten los representantes?
- H) Analice los sentimientos de los ganadores y de los perdedores.

Puede pedir a ambos que contesten por escrito estas preguntas.

¿Qué opinamos nosotros del grupo?

¿Qué suponemos que ellos piensan de nosotros?

¿Cómo nos sentimos con el resultado del ejercicio?

También es posible rehacer las condiciones que siguieron a cada decisión y derivar conclusiones interesantes de ello.

Siga el análisis hasta que lo permita el tiempo.

LA BOLSA DE VALORES

Hoja de Anotación

El instructor deberá centrar la información de cada dos subgrupos en lugar visible y accesible para ambos, y en pizarrón u hoja de rotafolio.

Vuelta	Decisiones		Resultados		Acumulado	
	A	T	A	T	A	T
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
** 10						

En esta hoja es posible seguir el resultado de cada decisión de los dos -- grupos, de tal manera que esta información sirva de guía a cada grupo para la siguiente decisión a tomar.

- De la sexta a la novena decisión, los valores originales a ganar o a perder serán dobles. Es decir, lo que en un principio valía 10 puntos, ahora vale 20 y lo que valía 20 puntos; ahora sumarán 40.

- El resultado de la décima vuelta subirá en diez veces su valor original, es decir 100 puntos para lo que valía 10 y 200 puntos para lo que valía 20 puntos originalmente.

LA BOLSA DE VALORES

INSTRUCCIONES

Usted forma parte de un grupo que se dedica al juego de bolsa. Se trata en este ejercicio de comprar y vender acciones. El objetivo es ganar la mayor cantidad de dinero (puntos) posible.

Se tomarán diez decisiones de grupo. En cada decisión la alternativa es vender o comprar. El beneficio en puntos (pesos) a obtener será el siguiente:

- 1.- Si el grupo "A" decide comprar y el grupo "1" decide también vender, ambos grupos reciben 10 puntos.
- 2.- Si el grupo "A" decide comprar y el grupo "1" decide comprar también, ambos grupos pierden 10 puntos.
- 3.- Si el grupo "A" compra y el grupo "1" vende "A" recibe 20 puntos y el "1" pierde 20 puntos.
- 4.- Si el grupo "A" decide vender y el grupo "1" decide comprar "A" pierde 20 puntos y el "1" gana 20 puntos.

LA DIRECCIÓN EFICAZ

Hasta época muy reciente el mayor problema de las organizaciones estribaba en la eficiencia del trabajador manual quien hacia lo que le ordenaban. - Los trabajadores cerebrales, directivos o ejecutivos no predominaban en -- ninguna organización. De hecho sólo un minúsculo núcleo de trabajadores - intelectuales integraban las organizaciones. La mayoría de ellos actuaban por los casos con uno o dos ayudantes. Su efectividad o deficiencia incumbla y afectaba únicamente a ellos.

Los tiempos han cambiado y en la actualidad la gran organización científica constituye la realidad central. La sociedad moderna se compone de grandes instituciones organizadas y en cada una de éstas el centro de gravedad se ha desplazado hacia el trabajador intelectual, hacia el hombre que pone en marcha lo que se origina en su cerebro. Cada vez más la mayoría de la gente poseedora de conocimientos, teorías y conceptos, trabaja en empresas donde es efectiva y sus contribuciones se transforman en resultados positivos para las organizaciones.

La motivación del trabajador intelectual estriba pues en la certeza en sus opiniones y en su capacidad para desempeñar sus funciones. Por otra parte si su trabajo carece de efectividad, su labor y su contribución languidecerán y se convertirá en un servidor del tiempo que trajina de la hora de entrada a la de salida.

Es por eso que se considera al trabajador intelectual como el único factor que ha permitido a las sociedades y economías modernas, el logro de sus más altos niveles de desarrollo. Esta tarea se concibe como una --- cuestión de energías humanas más que de riquezas naturales o de cualquier otra índole. Y su gestión está encomendada a la Dirección Empresarial, integrada en su totalidad por trabajadores intelectuales. Puede pues afirmarse, y sin demasiada simplificación, que no existen países subdesarrollados; sólo existen países subadministrativos. Citaré un ejemplo para más referencia a lo antes descrito; Japón era un país subdesarrollado desde cualquier ángulo material que se considere; pero rápidamente logró formar una gerencia de gran competencia, en realidad de grandes excelencias y en un plazo no mayor de 25 años, Japón se convirtió en un país de sarrollado gracias a la preocupación del gobierno y al compromiso social que todo empresario se tuvo consigo mismo y con los demás. Uno de los aspectos principales fue el de tomar punto de partida la capacitación de los recursos humanos, ya que para el cambio que se necesitaba hacer, este es uno de los factores más importantes.

La dirección empresarial efectiva es, en consecuencia el área que da lugar a eficientes trabajadores intelectuales, y en donde la productividad implica habilidad para realizar lo que debe hacerse.

Todo trabajador pensante en una moderna empresa, es un directivo que, en virtud de su posición, es responsable de una aportación que gravite en -

el buen funcionamiento y resultados de la organización. Esto implica que es efectivo en la medida en que dirige los conocimientos y esfuerzos de otras personas y los transforme en recursos (siendo un medio multiplicador de la fuerza individual) (1). A este hecho, hay que agregar otros más: Habitualmente otras personas que gravitan en la efectividad de un ejecutivo no se hallan bajo su control directo, se encuentra en otras áreas de - la empresa y se les considera como sus colaterales o sus supervisores. A menos que el ejecutivo se aproxime a éstas y se torne efectivo a través - de éstas personas y de sus faenas, no lo será en absoluto.

El ejecutivo eficaz se concentra en su contribución y mira más allá de su trabajo, hacia las metas exteriores y se pregunta: ¿puedo aportar algo - que influya significativamente en las realizaciones y logros de la insti- tución a la que sirvo? y pone énfasis en su responsabilidad, en el aumen- to de la productividad y amplía las relaciones con sus superiores, colate- rales y colaboradores directos. Al concentrarse en su contribución el directivo se aleja de su propia especialidad, de su estrecho dominio y su - particular esfera apunta hacia la realización global del conjunto.

Pone su atención en lo externo, única área donde se producen resultados, y cuida las relaciones que ha de mantener con la organización para alcanzar- los.

(1) En virtud de tal definición en el contenido de este trabajo me referi- ré al ejecutivo, directivo, administrador, o gerente en forma indis- tinta.

Las empresas con éxito también tienen una atribución especial que las coloca aparte de las empresas que fracasan: una dirección dinámica y eficaz. Peter Drucker señala que los administradores son el recurso fundamental, e irónicamente el más escaso en cualquier empresa. Las estadísticas de los años más recientes hacen más evidente este punto: de cada 100 empresas que empiezan, aproximadamente 50, o sea la mitad, cierran en 2 años. Al cabo de 5 años, sólo un tercio de las 100 originales seguirán operando. La mayoría de los fracasos pueden atribuirse a una dirección deficiente.

La falta de elementos dirigentes eficaces no se limita a los negocios exclusivamente, se reflejan también en las instituciones públicas y privadas. De aquí que, por todas partes hay una búsqueda de personas con la capacidad necesaria para dirigir las. Cuando se hace ver que existe escasez de talento directivo en nuestra sociedad, no solo se está hablando de la falta de personas para ocupar los puestos administrativos o ejecutivos; sino que además, se adolece de personas preparadas y que, en un momento dado, estén dispuestas a asumir funciones directivas de importancia.

Estos problemas trajeron como consecuencia una preocupación que se reflejó en el énfasis por el estudio de las características dirigentes - como tales. Se pensaba que los rasgos inherentes a la persona podrían ser usados ante situaciones de cualquier índole y que eran innatas en el individuo, por lo que solo había dirigentes de "nacimiento". Esta-

ba implícito que de poderse descubrir cómo identificar y medir dichas cualidades se podrían también separar a los dirigentes de los no dirigentes. Sin embargo, al profundizar en las investigaciones, se llegó a la conclusión de que la dirección es un proceso dinámico, que varía de situación en situación según las diferentes características que se presentan en las empresas, y no tanto en el conjunto de cualidades que posee un individuo.

En el enfoque situacional de estudio de la dirección, lo más importante es el comportamiento que se observa en los dirigentes y los miembros de su grupo ante las diversas situaciones que se les presentan, y no exclusivamente a su habilidad innata. Se fortalece de esta forma la posibilidad de entrenar a las personas a ser analíticas y a adoptar -- los estilos de comportamiento dirigente más efectivo ante las diversas situaciones a las que tenga que enfrentarse.

Los estudios que en la actualidad muchas corrientes consideran como necesarios para los directores, administradores o ejecutivos de empresas son: Conocimientos Técnicos, Conocimientos sobre Procesos Humanos y Conocimiento Conceptuales.

Dentro de los Conocimientos Técnicos se encuentra la habilidad para transformar y usar los principios teóricos sobre los métodos, las técnicas y el equipo necesario en la ejecución de las tareas específicas.

En tanto que los Conocimientos sobre Procesos Humanos se refieren a la habilidad y buen juicio para trabajar con/y por medio de personas, se incluye la comprensión de las interacciones que se dan entre individuos componentes de un grupo de trabajo u organización y la aplicación de una dirección eficaz.

Los Conocimientos Conceptuales implican la habilidad para comprender la complejidad de la organización, y dónde encajan las acciones propias. Este conocimiento permitirá al ejecutivo actuar de acuerdo con los objetivos de la empresa en su totalidad, y no se abocará únicamente a las metas y funciones de su propio grupo.

La mezcla apropiada de estos conocimientos varía a medida que un individuo avanza en la organización del nivel de supervisión a los altos puestos administrativos, tal como se ilustra en la siguiente figura:

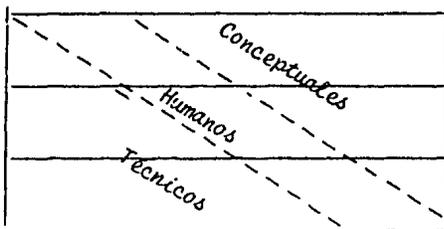
NIVELES

CONOCIMIENTOS

Dirección

Gerencia media

Supervisión



Conocimientos necesarios a diversos niveles de una Organización.

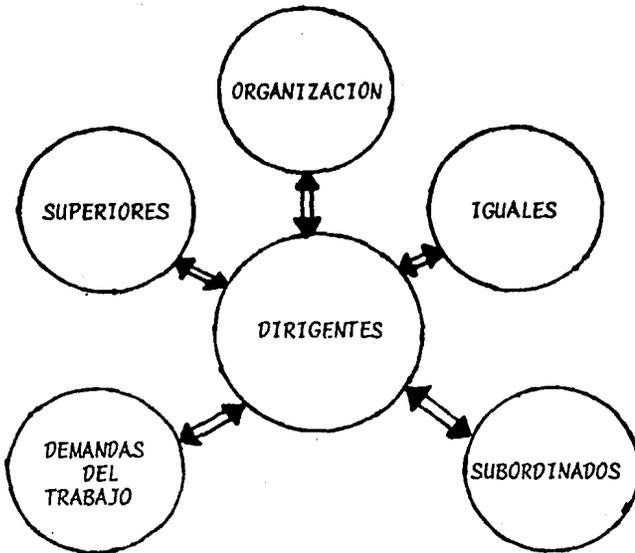
A medida que se asciende de los bajos a los altos niveles de la organización, los conocimientos técnicos no serán tan indispensables para que un ejecutivo sea efectivo, pero serán necesarios más conocimientos conceptuales.

En cambio los supervisores en los niveles bajos requerirán poseer un gran conocimiento técnico para ser efectivos, porque con frecuencia deben entrenar y desarrollar a técnicos y a otros empleados en sus secciones; además un gran porcentaje de su tiempo lo dedicarán a la resolución de problemas que en el desarrollo de la operación se les presenten. En el otro extremo, la alta dirección de una organización no necesita saber el detalle de las tareas específicas que se efectúan a nivel operacional, sin embargo, deben ser capaces de ver de qué manera las funciones se relacionan entre sí en la consecución de los resultados deseados de la organización total.

Ahora bien, mientras que la cantidad de conocimientos técnicos y conceptuales sufren variaciones en relación a los diferentes niveles; el común denominador que aparece como crucial en todos ellos es el conocimiento sobre procesos humanos. Estos se requerirán prácticamente con la misma intensidad en cualquier nivel administrativo, convirtiéndose de hecho en el elemento o tronco común de toda la labor gerencial o ejecutiva, sea cual fuere el nivel a considerar.

Por otra parte un administrador, al tratar de lograr una dirección eficaz, debe ser capaz de diagnosticar su propio comportamiento directivo a la luz de su ambiente y examinando otras variables, que incluyen a la organización misma, sus superiores, sus iguales, sus colaboradores directos y las demandas de trabajo; adoptar el comportamiento directivo más apropiado ante las situaciones específicas así analizadas y en las que en su mayoría el factor humano es determinante.

En la siguiente figura se ilustra este concepto de los componentes interactuantes de un medio organizacional en relación al ejecutivo.



Componentes y variables ambientales en el medio organizacional.

Por último se estima que la mayoría de las personas pueden aumentar su eficiencia como dirigentes por medio de la educación, el entrenamiento y el desarrollo. De estos tres campos del conocimiento, el segundo, - es el que nos interesa como materia del presente trabajo.

UNA GUIA PARA EL DISEÑO DE JUEGOS Y EJERCICIOS VIVENCIALES

El propósito de este capítulo es el de proveer un marco conceptual para situaciones encaminadas a la solución de problemas. El enfoque específico supone que un método para entender las relaciones entre las variables, consiste en desarrollar o diseñar un modelo que simule o describa la relación tan exactamente como sea posible. La filosofía es que debe tenerse un verdadero entendimiento o conocimiento del área antes que -- sea posible desarrollar un modelo que represente la complejidad de las relaciones involucradas. Así mismo, la investigación y el esfuerzo necesarios en el proyecto del modelo, ayudan al diseñador a ampliar sus ideas y pensamientos respecto al área de estudio.

Se describe a continuación un diagrama de flujo, hecho para ayudar a diseñar o modificar modelos, juegos o simulaciones para usarse en la de--mostración de conceptos académicos o de relaciones en una manera más -- significativa.

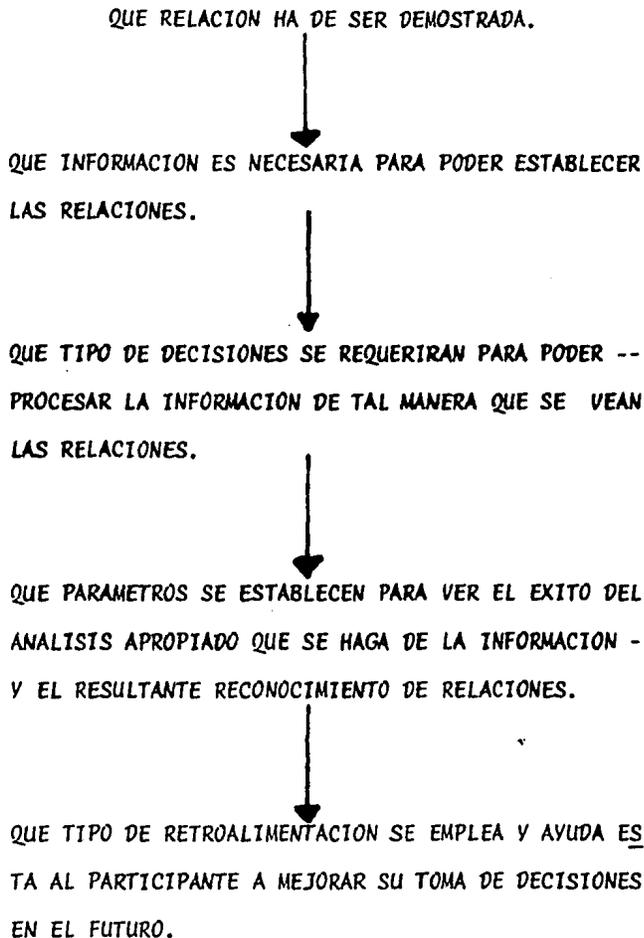
Este diagrama de flujo representa paso a paso, las explicaciones que pueden ser empleadas en la delineación de juegos o modelos. Puede también ser empleado como una técnica de instrucción para determinar si ciertas relaciones o conceptos han sido realmente entendidos por los diversos - grupos del personal en entrenamiento, o cuál ha sido el grado de compren-

sión por parte del grupo.

El diagrama intenta representar además el tipo de proceso de pensamiento que puede seguirse para cumplir la tarea del diseño del modelo.

Dicho en una manera un poco diferente, tenemos tres fases básicas para discutir:

- 1.- Información.
- 2.- El modelo en sí.
- 3.- Retroalineamiento.



CONSIDERACIONES

- A) Salta a la vista que el elemento humano dentro de la organización es factor de vital importancia para el logro de los resultados; - por lo tanto el perfeccionamiento de la Dirección Empresarial deberá lograrse a través de la solución de los Procesos Humanos que ocurren en una Organización.
- B) El Ejecutivo de hoy en día, deberá tener la capacidad de comprender el impacto de su propio comportamiento en los resultados y relaciones de los grupos de trabajo con los que interactúa dentro de la Organización, el comportamiento humano en una organización a - nivel individual o grupal y la importancia que estos dos aspectos tienen para el éxito de su gestión Administrativa.
- C) Es claro que el enfoque sobre Procesos Humanos no es la única solución o camino, para incrementar la efectividad organizacional, Sin embargo, las funciones integrantes de una organización, siempre se efectúan a través de interacciones personales; de tal manera que - siempre estarán presentes dentro de la Organización, los Procesos Humanos.

D) Los conocimientos que harán falta para que un ejecutivo sea efectivo, deberán de ser de tipo Técnico, Conceptual y Humanístico. Pero el - que aparece como crucial es el conocimiento sobre Procesos Humanos - dentro de las Organizaciones, ya que es el elemento o tronco común - de toda su labor Gerencial.

E) Los Procesos Humanos más importantes para la actuación eficaz de una Organización son:

Comunicación, Papeles y Funciones de los miembros, Solución de pro-
blemas y Toma de Decisiones, Liderazgo y Autoridad, Cooperación y --
Competencia.

F) La utilización de los Juegos y Ejercicios Vivenciales con fines de entrenamiento, puede extenderse a otras áreas de conocimiento en don-
de se requiera demostrar conceptos Académicos o Relaciones complejas
en una forma más significativa. Con el objeto de facilitar su crea-
ción y diseño, se ha propuesto un modelo esquemático para ello. Sin
embargo, lo más importante es definir lo más exactamente posible cuá-
les son los conceptos o relaciones que han de ser aprendidos, de tal
manera que éste sea el punto de partida en el proceso.

F) Finalmente habrá que añadir que los Juegos y Ejercicios Vivenciales no son la única alternativa dentro del campo de entrenamiento para ejecutivos; sin embargo su utilidad ha sido probada en nuestro medio y es una de las técnicas más utilizadas actualmente en Instituciones y Empresas, tanto Públicas como Privadas; en las que el desarrollo de ejecutivos es permanente, esto es una muestra de lo efectivo de su uso y de lo versátil de su aplicación.

De esta manera hemos llegado a las siguientes:

CONCLUSIONES.

- I.- La práctica actual de la Administración exige un cambio en la forma de ejercerla y en su función.
- II.- Un administrador es efectivo en la medida en que sea capaz de dirigir los conocimientos y esfuerzos de otras personas, transformandolos en recursos, ya que en virtud de su posición, es responsable de aportar resultados a la Organización.

III.-

Los Juegos y Ejercicios Vivenciales tienen su raíz en el Adiestramiento de Laboratorio y constituyen una de las más valiosas herramientas de entrenamiento de ejecutivos de las actualmente utilizadas. - Mediante su aplicación se representan situaciones similares a la vida real dentro de las empresas y proporcionan un campo de ensayo y experimentación, en una atmósfera libre de riesgos; fértil para el aprendizaje.

IV.-

La meta del entrenamiento de laboratorio, mediante la utilización de experiencias estructuradas, proporciona, como se ha dicho ya, un elemento eficaz para lograr su comprensión y una habilidad mayor - en su manejo; así como la mayor eficiencia de los Administrativos.

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

Bentley Joseph

Guías Técnicas del Grupo Pequeño de Entrenamiento.
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
1974.

Bernal Miguel.

El Factor Humano en la Organización.
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
1973.

Cáceres Ferraez Eduardo José.

Los Métodos de Entrenamiento en México.
Tesis Profesional Universidad Iberoamericana.
1975.

Dando, S. A. Consultores.

*Apuntes personales del seminario "Comunicación, Motivación
y Relaciones Humanas".*
Fases I y II.

Drucker F. Peter.

El Ejecutivo Eficaz.
Editorial Sudamericana.
1975.

Garcla Manzano Oscar y Martín Flor de María.

Administración y Desarrollo Gerencial.

Fondo Editorial Coparmex.

1977.

Hersey Paul - Blanchard Kenneth.

La Administración y el Comportamiento Humano.

Editora Técnica, S. A.

1970.

Instituto de Administración Científica de las Empresas.

Apuntes personales del "Seminario Avanzado sobre Desarrollo de Personal".

1976.

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

Apuntes personales del "Seminario sobre Grupo Pequeño de Entrenamiento".

Fase I.

1974.

Apuntes personales del "Seminario sobre Grupo Pequeño de Entrenamiento".

Fase II.

1975.

Judrez Sierra Cristina.

El Proceso de Consultoría en un Programa de Desarrollo Organizacional.

Tesis Profesional Universidad Iberoamericana.

1977.

Pfeiffer and Jones

Experiencias Estructuradas para el Entrenamiento en Relaciones Humanas.

Volumenes I, III, V.

University Associates.

1977.

Livingston J. Sterling.

Pigmalión en la Gerencia.

Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

Fascículo 18.

1977.

Pfeiffer and Jones

Manuales para Facilitadores de Grupo.

Anuarios 1972, 1973, 1974, 1975; 1976.

University Associates.

Schein Edgar H.

Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional.

Fondo Educativo Interamericano.

1973.

Tannenbaum Robert - Schmidt Warren.

Cómo Elegir un Estilo de Liderazgo.

Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

Fascículo V.

1977.

Uyterhoeven Hugo

El Gernete General de Nivel Intermedio.
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
Fascículo 36.
1977.

Ortiz Tetlacuillo José Manuel

Juegos Vivenciales "Integración de Grupos".
Folleto Fases I y II del A.R.M.O.
1979.

Aprnder Jugando

60 Dindmicas Vivenciales
Editorial Pirata.
1978.

Facultad de Contadurta y Administración.

Primer Tomo de Lecturas para Administración y Dirección.
1976.