

ENCICLOPEDIA DE

Dinámicas Grupales

- Diagnóstico organizacional • Comunicación
 - Negociación • Análisis de problemas
 - Toma decisiones • Retroalimentación
 - Colaboración y competencia
 - Trabajo en equipo • Liderazgo
- Poder e influencia • Resolución de conflictos

TOMO

II

ASPECTOS
ORGANIZACIONALES



ÍNDICE

DIAGNÓSTICO	2
Análisis de la actividad del grupo	6
Análisis del desarrollo del grupo	9
Autoevaluación de grupos	12
Diagrama de integración	20
Dibujo sobre mi equipo	21
Efectividad grupal	23
El árbol social	26
El encuentro	29
El encuentro entre dos grupos	29
Espejo organizacional	31
Guerra de esfuerzos	33
Las influencias en el grupo	35
Las llaves mágicas	37
Los pensamientos favoritos	39
Manejo de un incidente	41
Sociodrama	43
Sociodrama grupal	43
Terminemos la historia	47
COMUNICACIÓN	49
Acertijos de ventas	53
Comunicación a distancia	57
Círculo de conversación	69
Clínica del rumor	73
El mensaje	74
La clínica del rumor	75
Comunicación en uno y dos sentidos	76
Comunicación sin saber de qué se trata	79
Domino	81
Estructuras organizacionales	86
Intercambio de información	89
Tierra	91
Me gusta escuchar	93
Porrista o incrédulo	98
NEGOCIACIÓN, ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DECISIONES	101
Banco mundial	105
Energía internacional	115
Inversión monetaria	126
Juan el chapulín	129
La relojería	134
Los highlanders	137
Los inmigrantes	144
Luts y mips	146
Manual para enfrentar situaciones problemáticas o catastróficas	151



Máquina del riñón	153
Técnicas de los grupos nominales	162
Técnica para un grupo formal	164
Valoración de decisiones	169
RETROALIMENTACIÓN	175
Autoevaluación de la acción de equipo	177
De grupo en grupo	185
Presentaciones	187
Presentaciones	187
Proporcionando retroalimentación positiva y negativa	189
Retroalimentación cruzada	191
COLABORACIÓN Y COMPETENCIA	194
Alto y siga	196
Apoya a tu subgrupo	200
Carretillas	202
El juego de las cuentas	207
El paraguas	209
La comunidad ideal	211
Levantamiento de pesas	214
Ligero como pluma	216
Los canguros	217
Mar adentro - mar afuera	219
Prototipo	220
Tira y gana	226
TRABAJO EN EQUIPO	228
Aceptación de normas de integración	234
Bloques de madera	238
Cabeza con cabeza	240
Cada cuál atiende su juego	242
Cambia de madriguera	244
Carrera sobre barriles	246
Combinando fallas y limitaciones	248
Cuadros rotos	249
Decálogo de máximas	255
Degesofir	256
Déjame pasar	265
Desarrollo del equipo	267
Días de la semana	270
Dibujando a ciegas	271
Dos-cuatro-ocho	273
El dibujo es la clave	275
El diccionario	276
El equipo se disfraza	278
El extraterrestre	279
El himno del equipo	281



El peregrino	283
Grupos cerrados	285
El nudo	287
El nudo humano	287
Engañando al grupo	293
Establecimiento de objetivos y planeación de acciones	295
Evalúa las condiciones de trabajo	297
Identidad de equipo	301
Creatividad	305
Las canciones	306
Las escobas globeras	307
Los dioses del olimpo	309
Los hermanos desunidos	312
Muchas latas	315
Palabras de cinco letras	316
Letras	316
Pasa la lata	321
Rompecabezas	322
Rompecabezas de palabras	322
Tú no eres una isla	324
Un cuestionario para integrarnos	327
Boxeo con periódicos	329
La carrera de coches	331
Manos a la obra	333
LIDERAZGO	335
Alfileres y popotes	339
Fuerza	341
Autoevaluación del estilo de liderazgo	349
Características de liderazgo	353
Características de un líder	359
Cualidades del líder democrático	364
Decálogo de máximas	368
Desarrollando confianza	369
El líder de ciegos	375
El líder ideal	377
El pueblo necesita	382
Escoja a su jefe o subordinado	384
Estereotipos gerenciales	386
Evalúa a tu jefe	392
Jefes y seguidores	396
Laberinto	397
Parejas	401
Se busca jefe	402
PODER E INFLUENCIA	405
Comunicación y poder	407
Concepto de autoridad e influencia	409



Copas	412
El poder	415
Escala de poder	417
Manipulación	420
Poder y afiliación	424
Poder de grupo	432
Técnica no verbal de control	434
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	435
Acechando números	441
Números	441
Agenda de discusión	444
Asesinato número uno	445
Ausente	458
Cartas con acertijos	462
Casas de campaña	468
Ciudad wahoo	475
Debate televisivo	489
Decisión de color	491
Habilidad	503
El detective	512
El imperio mongol	515
El jurado	521
El parlamento	533
El presidente y sus ministros	538
El tapiz	549
Experimento espacial	553
Granja e-z	556
Identifica a los extraterrestres	610
Jack el destripador	613
La bomba	616
La maquina fotocopidora	618
Manejo de conflictos	620
Manejo de conflictos de parejas	624
Negociando diferencias	629
Palabra oculta	631
Paquete turístico	635
Recursos desiguales	641
El role - playing	645
Solo o en equipo	661
Territorio	665
Toma de decisiones administrativas	671
Toma de decisiones con la técnica de delfos	677
El gato y el ratón	680



TOMO II

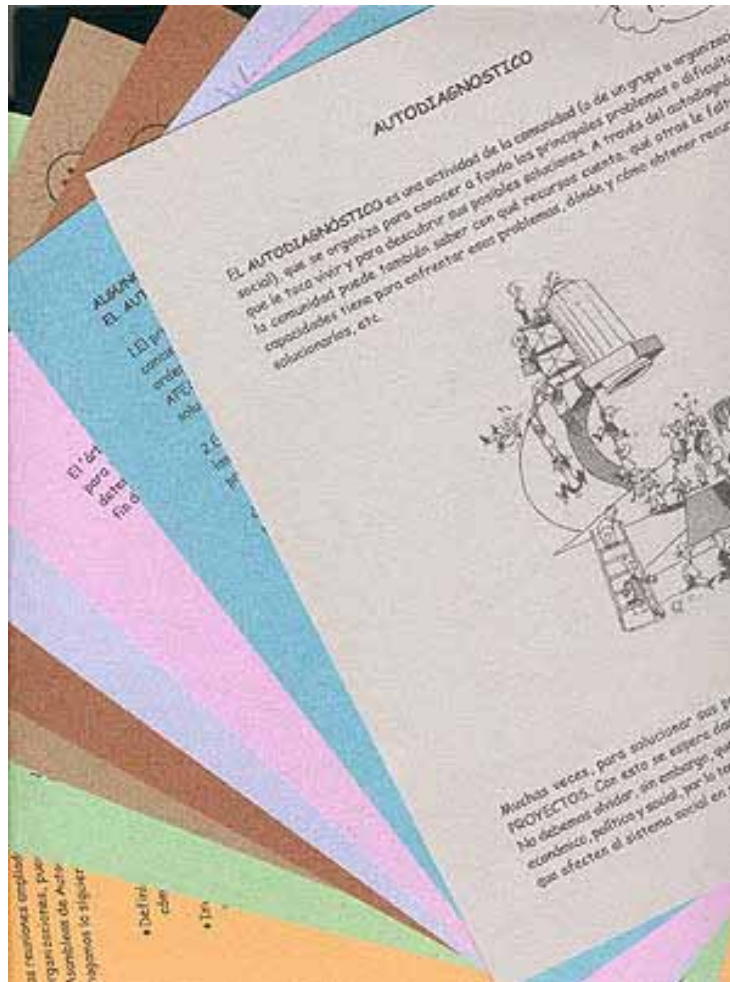
ASPECTOS



ORGANIZACIONALES



DIAGNÓSTICO





NOMBRE DE LA DINÁMICA	DURACIÓN	MATERIAL	OBJETIVO
Análisis de la actividad del grupo	40 Minutos	Fácil adquisición	I. Evaluar numéricamente el comportamiento de un grupo en la realización de áreas específicas, a través del autoanálisis de cada uno de sus miembros. II. Integrar grupos.
Análisis del desarrollo del grupo	45 Minutos	Fácil adquisición	I. Graficar el desarrollo de un pequeño grupo en relación con el grado de acuerdo y de confianza sobre determinados asuntos. II. Comparar las percepciones de los miembros acerca del Status dentro de un grupo.
Autoevaluación de Grupos	45 Minutos	Fácil adquisición	I. Ayudar a que un grupo evalúe su propio funcionamiento. II. Proporcionar un método de examinar objetivamente la participación de los miembros del grupo. III. Examinar las normas que se han desarrollado en un grupo que se ha reunido por algún tiempo.
Diagrama de integración	20 Minutos	Fácil adquisición	I. Presentar una ilustración gráfica de las relaciones entre los miembros del grupo.
Dibujo sobre mi equipo	60 Minutos	Fácil adquisición	I. Propiciar la búsqueda de la empatía a través de los dibujos. II. Permitir tratar de comprender a los demás en forma no verbal. III. Permitir interiorizar los sentimientos de los demás.
Efectividad grupal	120 Minutos	Fácil adquisición	I. Incrementar la comprensión de los miembros de un grupo del concepto de la efectividad grupal. II. Generar un compromiso entre los miembros de un



			grupo intacto o en marcha, para identificar la dinámica que utilizan para interactuar.
El árbol social	60 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Ofrecer una forma creativa y accesible de apropiarse, utilizar y manejar, un modelo de interpretación estructural de un grupo y de la sociedad.</p> <p>II. Lograr que se entienda a un grupo y la sociedad como un todo, diferenciando 3 niveles.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Ideológico _ Jurídico/político _ Económico <p>III. Reconocer la interrelación de estos tres niveles.</p>
El encuentro entre dos grupos	120 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Mejorar las relaciones entre dos grupos de personas.</p> <p>II. Explorar la interacción de grupos.</p>
El espejo organizacional	120 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Generar la suficiente información que permite a una organización (departamento, equipo, club, etc.), diagnosticar su funcionamiento.</p> <p>II. Establecer rutas de retroalimentación entre una organización y otros grupos con los que esté ligada, - departamentos, clientes, etc.</p>
Guerra de esfuerzos	60 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Demostrar las dinámicas que ocurren en un análisis de fuerzas (impulsoras y restrictivas) en un "campo de batalla" ante un cambio de situación.</p> <p>II. Hacer entrar a los participantes en un proceso de solucionar problemas.</p>
Las influencias en el grupo	60 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Poner en relieve las influencias que se ejercen en un grupo, la localización del poder y las responsabilidades y problemas del liderazgo.</p>
Las llaves mágicas	90 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Detectar las necesidades de un grupo haciendo una escala</p>



			de valoración de las mismas. II. Reconocer el papel que juega el dinero en la satisfacción de las necesidades de un grupo social.
Los pensamientos favoritos	30 Minutos	Fácil adquisición	I. Propiciar la apertura de los sentimientos de los participantes hacia el grupo y sus integrantes. II. Descubrir las emociones presentes en el grupo.
Manejo de un incidente	60 Minutos	Fácil adquisición	I. Permitir demostrar que la percepción y observación de factores subjetivos, contribuyen, al análisis del funcionamiento de la percepción social. II. Destacar el estudio de procesos grupales.
Sociodrama grupal	45 Minutos	Fácil adquisición	I. Identificar los modelos existentes de la interacción y su influencia en un grupo. II. Aumentar la conciencia de los efectos de la dinámica de grupo en los modelos de comunicación intergrupal.
Terminemos la Historia	30 Minutos	Fácil adquisición	I. Sensibilizar a los participantes sobre las alternativas futuras para su grupo y las condiciones que deben presentarse para convertirlas en realidad.



ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD DEL GRUPO

OBJETIVO

- I. Evaluar numéricamente el comportamiento de un grupo en la realización de áreas específicas, a través del autoanálisis de cada uno de sus miembros.
- II. Integrar grupos.

TIEMPO: 40 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 25 Participantes

LUGAR: Aula Normal. Un lugar que permita la discusión cara a cara entre todos los miembros del grupo.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hojas de Evaluación,
- II. Lápices y
- III. Una hoja de rotafolio o pizarrón para anotar los resultados del grupo.

DESARROLLO

- I. Pida al grupo que analice su equipo (el grupo que está congregado en la misma habitación), puntuando cada uno de los conceptos que se exponen en la gráfica del formato "Hoja de Evaluación" a, a base de una escala de 1 a 7 (siendo que el número 7 representa la situación que usted considera ideal).
- II. El Facilitador debe crear un ambiente de confianza y apertura, es mejor si lo aplica después de algún otro ejercicio realizado en grupo.
- III. Dé una breve explicación de lo que significa cada uno de los puntos.



- IV. Se da un tiempo para el llenado sin firmar, puntuando su punto de vista personal sobre el estado actual del grupo.
- V. Se suman las puntuaciones.
- VI. Un par de miembros, preparan una gráfica, sacando la media de las diversas valoraciones y el total alto y bajo de cada concepto.
- VII. Junto con el resto del equipo, discuta lo grave de la situación respecto a cada concepto, prestando atención particularmente a las puntuaciones inferiores a 5 y a las demasiado elevadas.
- VIII. No se debe criticar ninguna presentación en particular, y si el ambiente es propicio, se analizará la evaluación del líder al final.
- IX. Formule algunas ideas sobre los porqués de estos puntos de vista. Probablemente esos porqués sean muy diferentes para los diversos conceptos.
- X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

Califique su grupo en una escala de 1 a 7 (el número 7 representa la situación que usted considera ideal) respecto a las variables que se relacionan a continuación. Discuta con los demás miembros del grupo la situación respecto a cada variable, dando especial atención a aquellas calificadas por debajo de 5.

1.-	Grado de confianza mutua: Alta sospecha	1 2 3 4 5 6 7	Alta confianza
2.-	Grado de mutuo apoyo: Cada persona por sí misma		Interés genuino del grupo
3.-	Comunicaciones: Cautelosas-Cerradas	1 2 3 4 5 6 7	Abiertas: Auténticas y sinceras.
4.-	Objetivos del grupo: No son entendidos por los miembros	1 2 3 4 5 6 7	Claramente entendidos por los miembros
5.-	Resolución de conflictos en el grupo: Evitamos o suprimimos conflictos	1 2 3 4 5 6 7	Aceptamos los conflictos y tratamos de resolverlos.
6.-	Utilización de recursos de los miembros: Nuestras capacidades y habilidades, no son utilizadas por el grupo	1 2 3 4 5 6 7	Nuestras capacidades habilidades son completamente utilizadas por el grupo
7.-	Métodos de control: El control se nos impone de manera externa	1 2 3 4 5 6 7	Nos controlamos a nosotros mismos.
8.-	Medio ambiente en la organización: Restrictivo-Presión hacia conformidad	1 2 3 4 5 6 7	Libre: respeto por diferencias individuales



ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL GRUPO

OBJETIVO

- I. Graficar el desarrollo de un pequeño grupo en relación con el grado de acuerdo y de confianza sobre determinados asuntos.
- II. Comparar las percepciones de los miembros acerca del Status dentro de un grupo.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 12 Participantes. Dividido en 2 subgrupos de 6 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar cara a cara.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Lápices o plumas de punta suave,
- II. Formas para analizar el desarrollo del grupo,
- III. Hojas de papel (hojas grandes de papel borrador, si hay marcadores de punta suave disponibles) y grapas o cinta adhesiva para colocar las gráficas en la pared.

DESARROLLO

I. El Facilitador da una breve conferencia acerca del desarrollo del grupo enfatizando el cambio de la desconfianza a la confianza, y de la falta de acuerdo sobre los asuntos para luego ponerse de acuerdo y cooperar. Discute el clima psicológico del grupo y su correlación con el crecimiento del grupo. A los participantes se les da las formas de análisis del desarrollo del grupo y anotaciones de la conferencia.



- II. A cada participante se le da material para dibujar y se le pide que dibuje al grupo de acuerdo con las direcciones señaladas en las formas de análisis.
- III. Si existe mucha tensión en el grupo, se pueden evitar los nombres de los participantes.
- IV. Los dibujos hechos por los participantes son colocados en la pared y el grupo discute las diferentes formas en que el grupo como tal es percibido por sus miembros. Se estimula a los miembros para que recuerden conductas específicas de interacciones recientes en el grupo que expliquen sus dibujos.
- V. Se deben evitar las agresiones interpersonales en la fase de análisis de causas.
- VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

FORMA PARA ANALIZAR EL DESARROLLO DEL GRUPO

INSTRUCCIONES: Abajo hay un dibujo que muestra los cuatro niveles de desarrollo de un grupo, desde desacuerdo, hasta acuerdo y de desconfianza hasta confianza.

El nivel de desarrollo del grupo puede ser escrito como sigue:		
	Desacuerdo	Acuerdo
En el conflicto hay baja confianza y poco acuerdo sobre los intereses en los asuntos generales del grupo		
En el ajuste hay poca confianza, pero hay interés mutuo en los asuntos de interés general del grupo.		
En la desunión hay confianza en las relaciones interpersonales pero poco acuerdo sobre los intereses en los asuntos que conciernen al grupo.		
En la unidad hay una alta confianza entre los miembros y acuerdo o consenso en los temas generales de interés al grupo.		
El clima del grupo se representa por el tamaño relativo del "espacio de tensión" que es el cuadro central.		

En una hoja de papel dibuje una gráfica que muestre el tamaño de cada una de las partes según como usted piense que existen en su grupo. Firme su dibujo. Las gráficas serán recogidas y colocadas en las paredes para que todos los miembros del grupo las estudien.



AUTOEVALUACIÓN DE GRUPOS

OBJETIVO

- I. Ayudar a que un grupo evalúe su propio funcionamiento.
- II. Proporcionar un método de examinar objetivamente la participación de los miembros del grupo.
- III. Examinar las normas que se han desarrollado en un grupo que se ha reunido por algún tiempo.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 8 a 10 Participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Elija una de las formas siguientes y prepare una copia para cada participante:
- Inventario del clima en el grupo.
- Forma de evaluación del crecimiento del grupo.
- Escalas de retroalimentación.
- Formas de las reacciones después de la reunión
- Lápices.
- Rotafolio y marcadores.

DESARROLLO

Cada una de los formatos se enfoca, sobre un aspecto de la vida del grupo que el Facilitador quiera discutir. Se sugiere un desarrollo general para emplearlos.



- I. Después de una reunión típica de un grupo, el Facilitador distribuye las copias de la forma elegida. Se dan instrucciones para que los miembros la llenen en forma individual.
- II. Tan pronto como terminen los participantes, la información se pone en el rotafolio a la vista de todos.
- III. El Facilitador lleva a cabo una discusión sobre esa información, sacando ejemplos específicos de las tendencias de la conducta. Puede ofrecer toda la explicación teórica apropiada durante esta etapa analítica.
- IV. Se pide a los miembros del grupo planeen una conducta nueva para la siguiente reunión a la luz de estos hallazgos.
- V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

UNA COLECCIÓN DE INSTRUMENTOS. INVENTARIO DEL CLIMA EN EL GRUPO

INSTRUCCIONES: Piense en los demás miembros del grupo como un todo considerando la forma en que se comportan con usted. Dentro del paréntesis frente a los temas relacionados a continuación, anote la letra que corresponda según lo que percibe de la conducta de ellos.

Se puede esperar de ellos la misma conducta siempre.

- T. **Casi siempre** espero que se comporten así.
- A. **Algunas veces** espero que se porten así.
- P. **Pocas veces** se comportan así.
- R. **Raras veces** se comportan así.
- N. **Nunca**, espero, se comporten así.

Podría esperar que los miembros de mi equipo				
1.	()			Sean sensatos conmigo.
2.		()		Oigan lo que estoy diciendo.
3.			()	Interrumpan o ignoren mis comentarios.
4.			()	Me acepten por lo que soy.
5.	()			Se sientan libres de decirme cuando los "molesto"
6.		()		Mal interpreten las cosas que hago o digo.
7.			()	Estén interesados en mí
8.			()	Proporcionen una atmósfera en la cual pudo ser yo mismo.
9.	()			Se guarden las cosas para herir mis sentimientos.
10		()		Nieguen la clase de persona que soy.
11			()	Me incluyan en lo que sigue.
12			()	Actúen juzgándome.
13	()			Sean completamente francos conmigo.
14		()		Reconozcan cuando alguien me molesta.
15			()	Me respeten, independientemente de mis capacidades o de mi nivel.
16			()	Ridiculicen o desaprueben mis rarezas.



FORMAS DE EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO DEL GRUPO

INSTRUCCIONES: Califique a su grupo en cada característica cómo era al principio y cómo es ahora. Use una escala de uno al siete, siendo éste último la calificación más alta.

CLIMA			
PRINCIPIO		AHORA	
			1. Se me trata como un ser humano, no sólo como otro miembro del grupo.
			2. Me siento cerca de los miembros de este grupo.
			3. Este grupo muestra cooperación y trabaja en equipo.
			4. El pertenecer a este grupo ayuda a mi desarrollo personal.
			5. Tengo esperanza y confianza en los miembros de este grupo.
			6. Los miembros de este grupo se apoyan entre sí.
			7. Tengo mucha satisfacción por pertenecer a este grupo
			8. Me siento psicológicamente cerca de este grupo
			9. Tengo un sentimiento de realización por pertenecer a este grupo
			10 Soy honesto al contestar en esta forma.
			11 Estoy deseoso de compartir información con los otros miembros del grupo.
			12 Me siento libre de discutir asuntos personales con los miembros del grupo.
OBJETIVO DE FORMACIÓN			
PRINCIPIO		AHORA	
			13 Estoy más orientado hacia los objetivos personales que a los del grupo.
			14 Este grupo usa métodos integradores y constructivos para resolver problemas y no mediante la competencia.
			15 Estoy capacitado para tratar pronto y bien los problemas importantes del grupo.
			16 Las actividades de este grupo reflejan una integración constructiva de las necesidades y deseos de sus miembros.



			17	Mis necesidades y deseos se reflejan en las actividades del grupo.
CONTROL				
PRINCIPIO		AHORA	18	Este grupo tiene un verdadero sentido de responsabilidad para hacer bien el trabajo.
			19	Siento que manipulo al grupo.
			20	Creo que manipulo al grupo.



ESCALA DE RETROALIMENTACIÓN

"Retroalimentación" es comunicarle a una persona (o un grupo) algo que lo informe sobre cómo afecta a los demás. La retroalimentación ayuda a un individuo a considerar y modificar su conducta y así lograr mejor sus objetivos.

Abajo se encuentran ocho criterios para retroalimentación más útil. Clasifique la retroalimentación que ocurre generalmente en su grupo, encerrando en un círculo el número adecuado en cada una de las ocho escalas. También pueden desear tomar algunas notas para cada criterio, por ejemplo algunos conocimientos del grupo.

1. El uso de la retroalimentación es más descriptiva que evaluativa. Solamente se describe la reacción del que la da, dejando así al receptor en libertad de usarla o no. Evitando un lenguaje evaluativo, reduce la necesidad del receptor de responder en forma defensiva.		
DESCRIPTIVA	1 2 3 4 5	EVALUATIVA
COMENTARIOS :		
2. Es más específica que general. Para decirle a alguien que es "dominante" probablemente será mejor decirle : "Ahora que tenemos que decidir sobre este tema, mira lo que los otros dicen y yo me siento forzado a aceptar sus argumentos o a enfrentarme a un ataque de parte de usted.		
ESPECÍFICA	1 2 3 4 5	GENERAL
COMENTARIOS :		
3. Toma en cuenta las necesidades de ambos, el que manda la retroalimentación y el que recibe. La retroalimentación puede ser destructiva solo cuando sirve a las necesidades del que la da y no considera las del receptor.		
TOMA EN CUENTA LAS NECESIDADES DE AMBOS	1 2 3 4 5	NO TOMA EN CUENTA LAS NECESIDADES DE AMBOS
COMENTARIOS :		



4. Se dirige a una conducta que puede cambiar el receptor. Solo se aumenta la frustración cuando se refiere a un defecto sobre el cual no tiene control.		
DIRIGIDA A UNA CONDUCTA	1 2 3 4 5	DIRIGIDA A UNA CONDUCTA NO MODIFICABLE
COMENTARIOS:		
5. Solicitada más que impuesta. La retroalimentación es más útil cuando el receptor hace una pregunta a la que los observadores pueden responder.		
SOLICITADA	1 2 3 4 5	IMPUESTA
COMENTARIOS:		
6. Se da a tiempo. En general la retroalimentación es más útil cuando se da lo más pronto posible después de observar la conducta ; dependiendo por supuesto, de la capacidad que tenga la persona de escucharlo, del apoyo de los demás, etc.		
A TIEMPO	1 2 3 4 5	FUERA DE TIEMPO
COMENTARIOS:		
7. Debe confirmarse con el que la da. Por ejemplo, el receptor puede parafrasear la retroalimentación que recibe para poder aclarar la comunicación		
CONFIRMADO CON EL QUE LA DA	1 2 3 4 5	NO CONFIRMADO CON EL QUE LA DA
COMENTARIOS:		
8. Se confirma con los demás del grupo. En un grupo de entrenamiento, principalmente, tanto el que da la retroalimentación como el que la recibe pueden confirmarla : ¿Es la impresión de una persona o la comparte todo el grupo ?.		
CONFIRMADA CON EL GRUPO	1 2 3 4 5	NO CONFIRMADA CON EL GRUPO
COMENTARIOS :		



FORMAS DE LAS REACCIONES DESPUÉS DE LA REUNIÓN

INSTRUCCIONES: Debe evaluar cada oración de cada grupo del 1 (la más parecida) al 10 (la menos parecida) que describa mejor la reunión y su conducta. Use este método: en cada conjunto, primero identifique la oración a la que quiere evaluar con el uno, luego evalúe la número diez, después la 2 y luego la nueve y así continuando alternadamente.

LA REUNIÓN FUE:	
	Hubo mucha calidez y amistad.
	Hubo mucha agresividad.
	La gente estuvo poco interesada y comprometida.
	La gente trató de dominar y someter.
	Estábamos necesitando ayuda.
	La mayor parte de la conversación fue sin importancia.
	Estábamos orientados al trabajo principalmente.
	Estábamos orientados al trabajo principalmente.
	Los miembros fueron muy atentos.
	Había mucha irritación no manifestada.
	Trabajamos en nuestros asuntos de desarrollo.
MI CONDUCTA FUE COMO ESTA :	
	Fui cálido y amigable con alguien.
	No participe mucho.
	Me concentré en el trabajo.
	Traté de comprometer a algún otro.
	Asumí el liderazgo.
	Fui atento con todos.
	Mis sugerencias generalmente estuvieron fuera de foco.
	Fui un seguidor.
	Estuve irritado
	Estuve ansioso y agresivo.



DIAGRAMA DE INTEGRACIÓN

OBJETIVO: Presentar una ilustración gráfica de las relaciones entre los miembros del grupo.

TIEMPO: 20 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 25 Participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan escribir y dialogar en grupo.

MATERIAL: Sencillo

- Lápiz y hojas para cada participante.
- Pizarrón o rotafolio para el grupo.

DESARROLLO

I. El Facilitador distribuirá una hoja a todos los participantes del grupo, para que cada cual escriba el nombre de la "persona más importante para el éxito del grupo", o incluso, de la "persona del grupo cuyas ideas son más aceptadas".

II. El Facilitador orientará a los participantes para que firmen las hojas con letra legible.

III. Recogidas las hojas, se hará un diagrama en el pizarrón, marcando con un círculo el nombre del participante elegido, y con una flecha que comience en el nombre de la persona que lo eligió, yendo en dirección a la escogida.

IV. Si Pedro fue elegido por Pablo, y José también lo eligió, y María a Pablo, el diagrama tendrá la siguiente presentación.

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



DIBUJO SOBRE MI EQUIPO

OBJETIVO

- I. Propiciar la búsqueda de la empatía a través de los dibujos.
- II. Permitir tratar de comprender a los demás en forma no verbal.
- III. Permitir interiorizar los sentimientos de los demás.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hojas blancas para cada participante.
- II. Lápices negros y de colores.

DESARROLLO

I. Se solicita a los participantes que en forma gráfica (sin palabras escritas) representen en las hojas cualquiera de estos conceptos, de acuerdo a las necesidades del grupo:

- a) Necesidades del grupo.
- b) Mi vida pasada.
- c) Qué siento de mis compañeros.
- d) Mi presente.
- e) lo que pienso sobre algún aspecto relacionado con el grupo.



f) Mi futuro.

II. Se permite que realicen el dibujo durante 30 minutos se presentan al grupo y se solicita sus comentarios sobre los dibujos y los autores.

III. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



EFECTIVIDAD GRUPAL

OBJETIVOS:

- I. Incrementar la comprensión de los miembros de un grupo del concepto de la efectividad grupal.
- II. Generar un compromiso entre los miembros de un grupo intacto o en marcha, para identificar la dinámica que utilizan para interactuar.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 12 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón suficientemente amplio que permita a los participantes agruparse sin interrupciones y poder pegar el periódico en las paredes.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Papel y lápiz para cada participante.
- II. Hojas de rotafolio y marcadores para cada grupo.
- III. Cinta adhesiva.

DESARROLLO

- I. El instructor explica los objetivos del ejercicio y da un repaso del diseño. (Cinco minutos.)
- II. Se distribuye papel y lápiz, y se les pide a los participantes que hagan una lista de ideas de "*¿Qué es lo que hace a un grupo efectivo en el logro de sus objetivos?*". (Cinco minutos.)
- III. Una grabadora es designada para hacer una lista de ideas en las hojas de rotafolio. (Diez minutos.)



IV. El instructor pide al grupo que reduzca esta lista a sus más esenciales componentes -no más de seis. Algunos procedimientos recomendables son:

- Votar por tres.
- Escoger los primeros diez.
- Darle una categoría a la lista.

(Quince minutos.)

V. El instructor pide a los participantes que elaboren un modelo o una representación gráfica de cómo estos componentes están relacionados unos con otros. (Veinte minutos.)

VII. El instructor forma subgrupos. Cada subgrupo crea en las hojas de rotafolio una escala del comportamiento para uno o más componentes asignados al grupo. El instructor puede mostrar un ejemplo como el siguiente:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No hay una participación igual. En las deliberaciones del grupo los miembros se arrepienten o no opinan.

Todos los miembros del grupo participan igualmente y están atentos en la interacción del grupo; los miembros participan voluntariamente.□

VIII. Cada subgrupo presenta su gráfica al grupo en general; las gráficas son editadas por el resto del grupo para que se entienda mejor. (Veinte minutos.)

IX. El instructor les pide a los participantes que respondan a cada escala de acuerdo a cómo el grupo trabaja usualmente (hasta antes de esta sesión). Se les indica que califiquen la efectividad del grupo durante esta sesión de trabajo. (Quince minutos.)



X. El instructor invita al grupo a desarrollar una gráfica de "progreso" de su efectividad, y graficar los dos puntos que han ganado hasta ahora. (Diez minutos.)

XI. El instructor iniciará una discusión acerca de los resultados obtenidos en la gráfica. El grupo decidirá si continúan utilizando la gráfica para graficar su desarrollo en el futuro. (Diez minutos.)

XII. El instructor señala los conocimientos adquiridos de la actividad y dirige la atención de cómo un equipo puede manejar y calificar su propia efectividad. (Quince minutos.)

XIII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



EL ÁRBOL SOCIAL

OBJETIVOS:

- I. Ofrecer una forma creativa y accesible de apropiarse, utilizar y manejar, un modelo de interpretación estructural de un grupo y de la sociedad.
- II. Lograr que se entienda a un grupo y la sociedad como un todo, diferenciando 3 niveles.
 - _ Ideológico
 - _ Jurídico/político
 - _ Económico
- III. Reconocer la interrelación de estos tres niveles.

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 Participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Pizarrón
- II. Rotafolio y marcadores.

DESARROLLO

I. Se comienza preguntando a los participantes:

¿Cuáles son las partes principales de cualquier árbol?

Conforme van respondiendo se va dibujando, hasta tener la raíz, el tronco y el follaje del mismo. Después se les pregunta:



¿Qué funciones tienen estas partes (raíz, tronco y follaje) para el árbol?

II. En el momento que estén ampliamente descritas las partes del árbol y sus funciones, se debe enfatizar que éste es un TODO, un sistema con vida, que necesita de la estrecha interrelación de sus partes, para garantizar su supervivencia. Un comentario que puede ayudar a esto es que ni un tronco, ni una raíz o el follaje solos, forman un árbol.

III. Habiendo resaltado al árbol como un sistema, se procede entonces a compararlo con la sociedad preguntando:

¿En la sociedad que elementos se asemejan o cumplirían las funciones señaladas para la raíz, el tronco y el follaje?

¿Si la raíz sirve al árbol para extraer del suelo las sustancias que lo alimentan, en la sociedad cómo extraemos de la naturaleza todo lo que necesitamos para vivir?

¿Si el tronco le da fortaleza al árbol, en la sociedad qué o quienes simbolizan la fuerza y el poder entre las relaciones de los grupos y comunidades humanas?

¿Si el follaje cubre al árbol, lo protege y es por medio de las hojas o frutos que identificamos el tipo de árbol del que se trata, en la sociedad a través de que medios o elementos los seres humanos, se explican (descubren) justifican (protegen) o reproducen (encubren). La clase de relaciones que establecen entre ellos, y los frutos que generan esas relaciones?

IV. En el desarrollo de la discusión sobre la ubicación de los distintos elementos de la realidad en el árbol, debe llegarse a bautizar a cada uno de los tres niveles del árbol. Al follaje se le nombrará nivel ideológico, donde se reproduce, encubre o descubre todo el sistema social. Al tronco se le llamará nivel político, donde el poder, toma forma organizativa, institucional y jurídica, a estos dos últimos niveles se les puede llamar también superestructura. A la raíz y todo lo contenido en ella, se le llamará nivel económico o infraestructura, donde se ubica todo el



proceso de producción de bienes de una sociedad, su circulación, su distribución y su consumo.

V. Es importante saber sentir como Instructor, cuándo introducir los términos infraestructura y superestructura, ya que esto va a ayudar o va a confundir al grupo, esto dependerá del nivel de conocimiento que tengan del mismo.

VI. En sesión plenaria se analiza el ejercicio y el instructor obtienen comentarios finales.

VII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



EL ENCUENTRO ENTRE DOS GRUPOS

OBJETIVO

- I. Mejorar las relaciones entre dos grupos de personas.
- II. Explorar la interacción de grupos.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 30 Participantes. Dividido en 2 subgrupos

LUGAR: Aula Normal

Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Una hoja de rotafolio para cada subgrupo.
- Dos plumones para cada subgrupo

DESARROLLO

I. El ejercicio comienza con una reunión general. El Facilitador explica los objetivos y el funcionamiento del trabajo.

II. Se forman dos subgrupos. Cada uno deberá responder, en una de las hojas de rotafolio: las siguientes preguntas:

1.- ¿ Cómo ve nuestro grupo al otro ?.

2.- ¿ Cómo piensa nuestro grupo que somos vistos por el otro?.

Esto llevará aproximadamente una hora.



III. Se reúnen nuevamente los dos subgrupos en una asamblea, y un representante de cada uno leerá y expondrá en público lo que este escrito en la hoja de rotafolio. El Facilitador procurará mantener la disciplina de la reunión, no permitiendo explicaciones o defensas por parte del grupo "adversario".

IV. Los dos grupos se reúnen por separado nuevamente para planear una respuesta a las observaciones hechas en la exposición anterior. Este trabajo podrá llevar aproximadamente media hora.

V. Se forma nuevamente la asamblea para exponer las reacciones de los subgrupos y hacer comentarios acerca del ejercicio.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



ESPEJO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

- I. Generar la suficiente información que permite a una organización (departamento, equipo, club, etc.), diagnosticar su funcionamiento.
- II. Establecer rutas de retroalimentación entre una organización y otros grupos con los que esté ligada, - departamentos, clientes, etc.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón suficientemente amplio que permita pegar las hojas de rotafolio en la pared y recibir invitados.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Hoja rotafolio y marcadores.
- Masking tape.

DESARROLLO

- I. Como un avance de la sesión de espejos, el Facilitador ayuda a la organización a decidir a qué representantes van a invitar y como van a ser orientados. La organización pide a los representantes que vengan a la sesión.
- II. El líder de la organización conduce la junta mientras el Facilitador trata de mantener al resto de los participantes en un clima **no - defensivo** y les ayuda a escuchar la retroalimentación.
- III. Un miembro de la organización toma notas y va pegando la información al ritmo en que valla siendo generada.



IV. Se les pide a los representantes que sean abiertos y que también den una retroalimentación; el presidente les asegura que el propósito de la reunión es ayudar a la organización a incrementar su efectividad.

V. Los miembros de la organización discuten sus planes acerca de la información y quedan en seguirlos ante las representantes invitados.

VI. El Facilitador ayuda a los miembros a enfocarse en la información ya procesada más que en responder a la retroalimentación.

VII. Después de la reunión el Facilitador da retroalimentación al presidente acerca de su conducta en la sesión.

VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



GUERRA DE ESFUERZOS

OBJETIVO

- I. Demostrar las dinámicas que ocurren en un análisis de fuerzas (impulsoras y restrictivas) en un "campo de batalla" ante un cambio de situación.
- II. Hacer entrar a los participantes en un proceso de solucionar problemas.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 7 participantes.

LUGAR: Aula Especial. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para el mobiliario no estorbe.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Para cada subgrupo, una cuerda fuerte marcada en el centro.
- Cinta para pegar a cada grupo.

DESARROLLO

- I. Los participantes se dividen en subgrupos. Cada participante recibe instrucciones para que en forma individual identifique un objetivo, un problema o un cambio sobre el que va a trabajar, o en el que ya haya estado trabajando. Se elige un voluntario de cada subgrupo para que comparta su problema.
- II. Se le pide a este voluntario que les de a cada uno de los miembros del subgrupo los papeles de sus fuerzas impulsoras y restrictivas, las cuales están trabajando para crear el estado de equilibrio en que está actualmente el problema. Para que sea más exacto, cada participante debe tener el papel que más lo caracterice.



III. Después que el voluntario ha explicado claramente (a) el objetivo que desea alcanzar, (b) el estado actual de la situación y (c) la dinámica de las fuerzas impulsoras y restrictivas que actúan en él, los participantes se colocan en uno u otro de los extremos de la cuerda (impulsoras y restrictivas) en posición de "ataque". El punto de arranque (la marca en el centro de la cuerda) se pone en el piso con una cruz con cinta de pegar exactamente abajo de la marca. El punto del "objetivo" se marca con la cinta a 1 ó 2 m. del punto inicial de las fuerzas "impulsoras". Aquellos que van a jalar la cuerda reciben instrucciones para que igualen fuerzas y así mantener el centro de la cuerda en el punto de "arranque".

IV. Los voluntarios se ponen a dialogar con cada una de las "fuerzas" y las anima a que hablen entre ellas y logren condiciones mejores para entenderse que las que tienen ahora.

V. Después de explorar totalmente el estado actual, se anima al voluntario para que actúe como director del subgrupo y vuelva a arreglar las fuerzas (añada fuerzas impulsoras, eliminando o debilitando las fuerzas restrictivas) para establecer un nuevo equilibrio más cerca de la marca del "objetivo". Durante esta fase las "fuerzas" pueden argumentar, retar o cuestionar al director a medida que trata de moverlas. Las evidencias del intercambio físico demuestran las dinámicas que provoca el cambio deseado.

VI. Después de terminada la actividad, el Facilitador lleva a cabo con todos los participantes un análisis del ejercicio sobre lo aprendido. Esto puede hacerse también, teniendo a las dos "fuerzas" de cada subgrupo discutiendo sus sentimientos durante la actividad, haciéndolo en arreglos de subgrupo a subgrupo.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



LAS INFLUENCIAS EN EL GRUPO

OBJETIVO: Poner en relieve las influencias que se ejercen en un grupo, la localización del poder y las responsabilidades y problemas del liderazgo.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 30 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- 20 pesos en efectivo para cada participante.
- Un cartón blanco y un marcador para cada participante.

DESARROLLO

I. El Facilitador pide a los participantes que se colocan en fila, según el grado de influencia que ejerzan en el grupo y que todos deben estar satisfechos con el lugar que ocupen. Les indica también, que este proceso se debe realizar sin hablar y que podrán hacerlo hasta el momento que el Facilitador se los indique.

II. Los participantes se colocan en la fila, según el grado de influencia que ejercen en el grupo y el Facilitador confirma que todos estén satisfechos con el lugar que ocupan.

III. El Facilitador solicita que cada participante señale sobre su cartón "el puesto que ocupa en el grupo".

IV. El participante que ocupa el primer puesto es nombrado "líder" y debe recoger de cada miembro del grupo una parte de la suma total de pesos. (La contribución de cada miembro se determinará según criterio que debe ser definido por el jefe).



V. El Facilitador indica a los participantes que se realizara una votación para elegir al jefe. Les menciona, que cada papeleta de voto deberá indicar el puesto que ocupa el votante en el primer paso, junto con el nombre del "jefe" que propone.

VI. Durante la votación, los participantes tienen el derecho de comunicarse sólo con información escrita.

VIII. El "líder" recibe las papeletas de voto y procede a contar los votos, colocando a los participantes en orden según el número de votos obtenidos, incluyéndose a sí mismo. En caso de empate, el puesto obtenido en el paso 1 se añade el número de votos conseguido. Cada participante indica sobre su cartón "el nuevo puesto que ocupa", junto al puesto que ocupaba en el primer paso.

IX. El participante que haya obtenido más votos es colocado en el primer puesto, y se le nombra "jefe" del grupo". Solicita al anterior jefe el dinero recogido en el paso anterior y se encargará de entregar a los miembros del grupo el dinero, según su criterio. Hay una sola excepción: no se puede devolver a nadie la misma cantidad que haya entregado al principio.

X. En sesión plenaria se comenta la vivencia obtenida en el ejercicio.

XI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



LAS LLAVES MÁGICAS

OBJETIVO

- I. Detectar las necesidades de un grupo haciendo una escala de valoración de las mismas.
- II. Reconocer el papel que juega el dinero en la satisfacción de las necesidades de un grupo social.

TIEMPO: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Una caja que se colocará al centro de la asamblea.
- 5 llaves.
- Papel y lápices.

DESARROLLO

I. El Facilitador explicará a los participantes lo siguiente: De entre ustedes escogeré a cinco personas, cada una de ellas representará distintas funciones en una comunidad, por ejemplo: un líder, un cura, un promotor, un colono y un comerciante. (Las funciones que se escojan deberán variar según las características del grupo). A cada una de estas personas les entregaré una llave mágica que podrá abrir esa caja, que contiene suficiente dinero y que de ella pueden tomar la cantidad que necesiten, pero sólo podrán hacerlo una vez.

II. Sin embargo, antes de abrir la caja, tendrán cinco minutos para contestar individualmente la siguiente pregunta: ¿según el rol que representas, cuánto dinero tomarías y en que lo emplearías?

III. Terminada la explicación escogerá, a los 5 participantes (procurando que sean los más adecuados, de tal manera que en realidad asuman su rol), les



asignará su función les dará la llave y los mandará a responder la pregunta. Mientras tanto deberá dividir al resto de la asamblea en 5 grupos. Pasados los 5 minutos cada representante se integrará a un grupo y el coordinador dará la siguiente instrucción: Ahora cada grupo deberá discutir la respuesta que dio el representante, tomando en cuenta el rol que jugó el mismo, es decir, si están de acuerdo en las necesidades que eligió el representante, si son reales o no, si el dinero que sacaría será suficiente para cubrirlas etc. En la discusión, el grupo deberá completar con las necesidades que consideren importantes, según el rol que les tocó analizar y además, deberán jerarquizarlas por orden de importancia.

IV. Se escribirán las conclusiones en una hoja de rotafolio. Para esto el Facilitador debe proporcionar tiempo suficiente.

V. Con la exposición del trabajo de los grupos en plenario, se inicia el proceso de reflexión, en el que algunos puntos importantes a comentar serán:

¿En qué fueron diferentes las respuestas individuales con la conclusión del grupo?

¿Cómo varían las necesidades según el rol que juega uno en la comunidad?

¿Son necesidades reales de la comunidad las que mencionaron, o son peticiones personales?

¿Qué factores contribuyeron a la jerarquización que hizo el grupo de las necesidades de la comunidad?

¿Qué importancia tiene el dinero y otros recursos como satisfactor de las necesidades comunitarias?

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



LOS PENSAMIENTOS FAVORITOS

OBJETIVO

- I. Propiciar la apertura de los sentimientos de los participantes hacia el grupo y sus integrantes.
- II. Descubrir las emociones presentes en el grupo.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan formar un círculo y dialogar

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Varias tarjetas con pensamientos. Las tarjetas se enumeren y se pegan sobre un rotafolio o pizarrón en un lugar visible para todos.
- II. Carteles con paisajes, personas, objetos, etc.

DESARROLLO

I. El instructor explica a los participantes que acostumbramos recibir tarjetas de saludos o felicitación en ciertos acontecimientos de nuestra vida. Los invita a observar en silencio las tarjetas pegadas en el rotafolio y a elegir tres: en primer lugar aquella que les gustaría recibir en su cumpleaños, en segundo, la tarjeta que ustedes regalarían a un integrante específico del grupo y por último, la que regalarían al grupo. Después comentarán sus preferencias y las razones que tuvieron para su elección.

II. Se les da unos minutos para que los participantes elijan.



III. Se forma el grupo en círculo; el instructor les reparte una tarjeta donde aparece una de las letras de la palabra "pensamientos" Con anterioridad ha pegado 12 carteles que muestran paisajes, personas, objetos, etc. Al reverso de cada uno aparece una de las letras de la palabra "pensamientos"

IV. El instructor comenta la forma que utilizarán para presentar sus respuestas: Un voluntario se adelanta hasta los carteles y voltará el que más le agrada. Las personas que tengan en su poder la tarjeta con la letra que ha queda a la vista comentarán en primer lugar sus preferencias en relación a la tarjeta que les gustaría recibir en su cumpleaños, la tarjeta que regalarían a un integrante del grupo y por último, la que regalarían al grupo. En cada ocasión, los demás pueden hacer preguntas o aportar sus propios comentarios.

V. La dinámica continua hasta que todos los participantes hayan pasado a escoger su pensamiento

VI. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



MANEJO DE UN INCIDENTE

OBJETIVO

- I. Permitir demostrar que la percepción y observación de factores subjetivos, contribuyen, al análisis del funcionamiento de la percepción social.
- II. Destacar el estudio de procesos grupales.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Sencillo

- I. Hojas de papel.
- II. Lápices.

DESARROLLO

- I. En una sesión plenaria corriente se intercala un incidente de dos a tres minutos de antemano (por ejemplo, ataque físico resultante de un altercado verbal).
- II. Interrumpir súbitamente la situación calmando a las personas que intervienen en el altercado simulado.
- III. Se invita a los participantes a anotar lo que ha sucedido. Pidiéndoles que sean lo más específico posibles.
- IV. Se les pide que en la misma hoja pongan la estrategia que ellos consideran más adecuada para manejar ese conflicto.
- V. Se recoge lo más rápidamente posible los informes.



VI. El Facilitador realiza un eventual interrogatorio a los participantes.

VII. Se cubre la simulación.

VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



SOCIODRAMA GRUPAL

OBJETIVO

- I. Identificar los modelos existentes de la interacción y su influencia en un grupo.
- II. Aumentar la conciencia de los efectos de la dinámica de grupo en los modelos de comunicación intergrupal.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.. Divididos en subgrupos compuestos por 5 o 6 participantes

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón suficientemente grande para que cada subgrupo pueda trabajar por separado con mínima interferencia de otros subgrupos, y una mesa y sillas para cada subgrupo.

MATERIAL: Fácil Adquisición

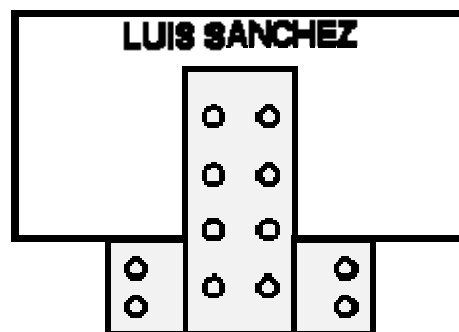
- I. Una tarjeta blanca tamaño fichero 3 x 5 pulgadas para cada participante.
- II. Un juego "Tente" o "Lego" para cada participante.
- III. Un set de "Tente" o "Lego" para cada participante, estructurado con las siguientes fichas:
 - Dos anaranjadas de 1 pulgada;
 - Una amarilla de dos pulgadas;
 - Una azul de 3 pulgadas;
 - Una roja de 5 pulgada;
- I. y una verde de 7 pulgada para cada participante.
- II. Una tarjeta impresa con círculo de 3, 6 y 9 pulgadas de radio. (Vea el diagrama) para cada grupo.

DESARROLLO

I. El Facilitador presenta el ejercicio y divide a los participantes en pequeños grupos de cinco a siete miembros cada uno.

II. El Facilitador solicita a cada subgrupo para sentarse alrededor de la mesa designada a su subgrupo y le da a cada participante una tarjeta blanca de 3 x 5 pulgada. y un lego, en el cual dos pequeñas barras de color naranja de 1 pulgada (8 puntos), se insertan, una verticalmente al centro y la otra en la parte interna en forma horizontal (véase dibujo).

III. El Facilitador solicita a los participantes a doblar las tarjetas a la mitad, escribir sus nombres en ellas e insertarlas en la ranura superior de la barra vertical (véase dibujo). El Facilitador ahora coloca la tarjeta impresa, en el centro de la mesa de cada subgrupo, y coloca un marcador (o cualquier objeto) en el centro de cada tarjeta.



IV. El Facilitador explica a los miembros que van a crear una ilustración de su grupo. Él diseña el marcador como el centro núcleo del grupo, simbolizando sus objetivos y propósitos. El Facilitador dirige a cada miembro a poner las fichas con su tarjeta a través o en medio de los círculos, (cerca o lejos del centro) para expresar que tan cerca de sus propios objetivos e intereses están los objetivos e intereses del grupo. Esto se tiene que hacer sin hablar.



V. El Facilitador instruye a los miembros del subgrupo a discutir los lugares de las fichas sin hacer ningún cambio, por un tiempo aproximado de cinco minutos. Al final de este tiempo, a los miembros del subgrupo se les permite cambiar sus propias fichas de lugar si lo desean.

VI. (El Facilitador le da a cada participante cuatro fichas del tentes y barras amarillas, azules, rojas y verdes). El Facilitador les informa a los integrantes que lo largo de estas fichas corresponde a la cantidad de control influencia que una persona tiene en el grupo; mientras más larga sea la ficha es mayor la influencia. El Facilitador ahora les informa que la ficha más corta de color naranja se colocará en forma vertical, la cual se encuentra en el centro de las fichas que contienen la tarjeta con su nombre y que ellos van a remplazarla (sin cambiar la posición de la fichas-tarjeta con una de las nuevas barras. La altura de cada barra que el participante escogió, va a representar la cantidad de control o influencia que esa persona cree él ó ella tener en el grupo en este momento. Esto se tiene que hacer sin hablar.

VII. Los integrantes del subgrupo son dirigidos a discutir sus decisiones simbólicas sin hacer ningún cambio. Cuando todos los participantes han compartido sus pensamientos, individualmente se les permite hacer cambios en sus propias barras o pedirle a otro participante que haga los cambios. A la persona que se le pida pueda acceder o negarse a la petición.

VIII. El Facilitador ahora explica que la pequeña ficha horizontal de color anaranjado representa la dirección en la relaciones humanas de los participantes. Ahora son instruidos a mover sus marcadores alrededor de los círculos de la tarjeta cerca de los miembros con los cuales ellos sientan más cercanía (o con quien se tenga mejor comunicación) y lo que más lejos de aquellos con quien sientan mayor distancia interpersonal (o una comunicación más pobre). A los integrantes se les pide que pongan sus marcadores frente, hacia o lejos de los otros integrantes para indicar atracción positiva o negativa. Esto se tiene que hacer sin hablar.



IX. El Facilitador pide a los subgrupos discutir sus lugares, sin hacer ningún cambio, por aproximadamente cinco minutos. Los integrantes de cada subgrupo pueden hacer cambios en sus posiciones relativas o pedirle a otros integrantes hacerlo. La persona a la cual se le pidió hacerlo puede aceptar o rechazar la petición.

X. El Facilitador ahora instruye a los subgrupos a discutir la experiencia, centrando la atención en las reacciones que los participantes tuvieron de las percepciones de otros.

XI. Los miembros del grupo, en sesión plenaria, son instruidos a discutir las implicaciones de la información generada en el ejercicio, centrando la atención en ejemplos de interacción y fuentes de influencia dentro del grupo.

XII. El Facilitador instruye a los miembros del grupo a discutir aplicaciones del aprendizaje para mejorar modelos de interacción dentro del grupo.

XIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



TERMINEMOS LA HISTORIA

OBJETIVO: Sensibilizar a los participantes sobre las alternativas futuras para su grupo y las condiciones que deben presentarse para convertirlas en realidad.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 4 a 6 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes trabajen en subgrupos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

Una historia que el Facilitador preparara con anticipación. Esta historia debe ser elaborada sobre los antecedentes del grupo hasta la fecha actual, de forma tal que el final de la historia tenga que ver con el futuro inmediato del grupo.

DESARROLLO

I. El Facilitador divide al grupo en subgrupos de 4 a 5 participantes.

II. El Facilitador explica a los subgrupos, que él comenzara una historia la cual no tendrá final. Cada subgrupo intentara terminar la historia, el subgrupo que realice el mejor final, será el ganador.

III. Para hacer más emocionante el ejercicio, se puede repetir varias veces y en cada ocasión se proponen alternativas nuevas, por ejemplo:

- Terminar la historia con un final feliz.
- Terminar la historia con un final trágico.
- Terminar la historia con un final absurdo.

IV. Cada uno de los subgrupos presenta ante el grupo los finales de su historia. El grupo juzgará cual es el final ganador.



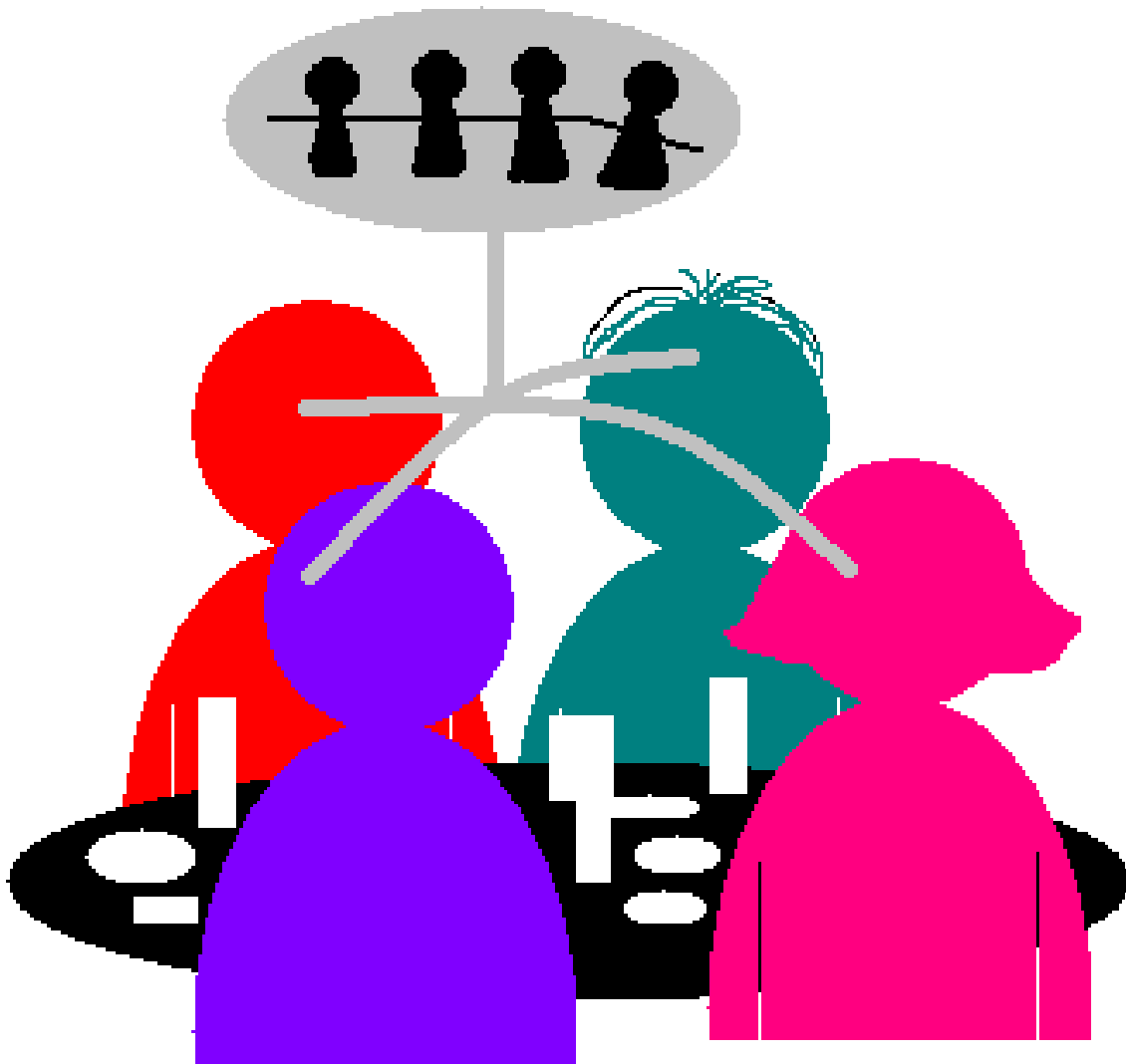
V. El Facilitador divide de nuevo a los participantes en subgrupo y les solicita identifiquen los requerimientos para que este final se convierta o no en realidad.

VI. El Facilitador reúne a los subrupos en sesión plenaria y solicita que un representante de cada subgrupo exponga las conclusiones obtenidas.

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en el proceso del grupo.



COMUNICACIÓN





DINÁMICA	DURACIÓN	MATERIAL	OBJETIVO
Acertijos de ventas	30 Minutos	Fácil adquisición	I. Que los vendedores, concienticen la utilidad de la información para facilitar el proceso de ventas.
Comunicación a distancia	90 Minutos	Fácil adquisición	I. Demostrar y experimentar la comunicación verbal en un sentido y en dos sentidos. II. Demostrar y experimentar las barreras y apoyos de la comunicación verbal. III. Examinar los efectos que tiene la comunicación interpersonal cuando las jerarquías (ya sea organizacionales o sociales) son diferentes.
Círculo de conversación	90 Minutos	Fácil adquisición	I. Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo. II. Aprender a reconocer e identificar las aptitudes y destrezas para lograr una conversación asertiva en grupo.
Clínica del rumor	30 Minutos	Fácil adquisición	I. Ilustrar las distorsiones que suelen ocurrir, durante la transmisión de información. Desde una fuente de origen, a través de varios individuos, hasta un destino final. II. Ayudar a los participantes a desarrollar la capacidad de una escucha activa. III. Identificar problemas de comunicación en un grupo de trabajo.
Comunicación en uno y dos	45 Minutos	Fácil adquisición	I. Descubrir algunas implicaciones teóricas acerca



sentidos			de los diferentes modelos de comunicación en la empresa y en la Organización. II. Experimentar la sensación producida por modelos de comunicación en uno y dos sentidos.
Comunicación sin saber de qué se trata	35 Minutos	Fácil adquisición	I. Ver la importancia de la comunicación para realizar un trabajo colectivo.
Domino	90 Minutos	Fácil adquisición	I. Ensanchar la consciencia sobre los factores que ayudan u obstaculizan la efectiva comunicación entre las personas. II. Explorar el efecto de la conducta, cuando se comparte o cuando no se comparte, la responsabilidad de una tarea asignada.
Estructuras organizacionales	60 Minutos	Fácil adquisición	I. Demostrar la discrepancia en la efectividad, de las diferentes estructuras organizacionales. II. Diagnosticar las relaciones de trabajo dentro de un grupo ya formado. III. Ilustrar los modelos de comunicación menos efectivas. IV. Ilustrar la desavenencia percibida.
Intercambio de información	60 Minutos	Fácil adquisición	I. Comprobar que la cooperación puede dar mejores resultados que el trabajo individual. II. Comprobar los niveles de liderazgo, comunicación y motivaciones individuales en un grupo orientado hacia la



			tarea.
Me gusta escuchar	40 Minutos	Fácil Adquisición	I. Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de escuchar y ser escuchado.
Porrista o incrédulo	45 Minutos	Fácil Adquisición	I. Vivenciar como se maneja el rumor. II. Analizar los efectos del rumor en las creencias de las personas.
Una ida al cine	45 Minutos	Fácil Adquisición	I. Vivenciar los diferentes estados del yo (Padre, Adulto, Niño) y las transacciones entre ellos.



ACERTIJOS DE VENTAS

OBJETIVO: Que los vendedores, concienticen la utilidad de la información para facilitar el proceso de ventas.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan escribir.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja con el Problema para cada participante.
- II. Tiras con Pistas para cada miembro de subgrupo, cada subgrupo tendrá 15 pistas.
- III. Lápices y papel para cada subgrupo.

DESARROLLO

I. El Facilitador expone la experiencia como una tarea para resolver problemas, pero no discuten ni técnicas ni procedimientos que puedan emplearse.

II. Cada participante recibe una copia de la Hoja del Problema, el Facilitador la lee en voz alta, asegurándose que todos comprendan bien la tarea. Da un juego de quince tiras con Pistas para cada participante, tres a cada miembro. Informa que tendrán quince minutos para resolver el problema.

IV. Si un participante llegara a terminar antes del tiempo establecido, se dedicará a la observación de los participantes que aún esté trabajando. Los observadores no se comunican de ninguna manera con los demás participantes.



V. Cuando todos tienen una solución, o al término de treinta minutos, el Facilitador conduce una discusión sobre el ejercicio. Se da especial énfasis a puntos tales como:

1. Las técnicas o estrategias utilizadas en la solución del problema.
2. En que forma surgió el liderazgo y el nivel personal de contribución.

VI. El Facilitador anuncia la respuesta del acertijo, (Puede mostrar la clave de la solución). Posteriormente, se lleva a cabo una discusión general sobre la actividad.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

RANGO	NORESTE	SUDESTE	NOROESTE	SUROESTE
	SR. LÓPEZ	SR. SÁNCHEZ	SR. PÉREZ	SR. GARCÍA
PRIMERO	comercial	distribución	gobierno	industrial
SEGUNDO	industrial	gobierno	distribución	comercial
TERCERO	distribución	industrial	comercial	gobierno
CUARTO	gobierno	comercial	industrial	distribución

LETRAS MAYÚSCULAS: Información dada a los subgrupos.

LETRAS MINÚSCULAS: Información que deben deducir los subgrupos.

Para obtener la respuesta correcta no es necesario poseer esta matriz. Sin embargo, es necesario llevar a cabo un plan para organizar la información (en forma de esta matriz) y así obtener la solución.

Los antecedentes que son importantes son: la solución a la Hoja de Problemas los números 1, 6, 9, 11 y 13.

VIII. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



HOJA DE TRABAJO

ANTECEDENTES

Una determinada compañía cuenta con cuatro distritos regionales de ventas: Noreste, Sudeste, Noroeste y Sudoeste.

Los gerentes regionales presentan un informe trimestral de sus respectivas ventas en cuatro categorías: comercial, distribución, industrial y gobierno. Los nombres de los gerentes son: Sr. García, Sr. Pérez, Sr. López y Sr. Sánchez.

En otras palabras, uno de ellos había logrado sus ventas más altas en el área comercial, otro en el área de distribución, el tercero en la industrial y el último en el área gubernamental.

INSTRUCCIONES

La tarea de su grupo es encontrar el distrito regional en el que trabaja determinado gerente y fijar la categoría en que sus ventas son más altas, el segundo lugar, etc.

Cada miembro del grupo ha recibido tres pistas del acertijo. Hay un total de quince pistas.

Usted puede verbalmente compartir toda la información que posee, pero **NO PERMITA QUE LOS OTROS MIEMBROS LEAN SUS PISTAS.**



PISTAS PARA EL ACERTIJO DE VENTAS

1. El Sr. López fue el anfitrión de esta junta.
2. El gerente la zona de sudoeste fue presionado para que "sacara del sótano" las ventas del área comercial
3. El Sr. Sánchez fue felicitado por haber logrado el primer lugar en las ventas de distribución.
4. El Sr. Pérez dijo que él sería el anfitrión de la próxima junta en Puebla.
5. El gerente de la zona Sudoeste fue el primero en ventas a la industria, por primera vez.
6. El Sr. García fue el único gerente que trajo a su esposa.
7. Todos hicieron bromas porque el gerente de la zona Sudoeste, fue el último en ventas de distribución.
8. El gerente de la zona noroeste fue, en forma poco usual, el tercero en ventas comerciales.
9. El gerente de la zona sudoeste tuvo que salir de la junta temprano.
10. El gerente de la zona sudoeste tuvo que pagar una apuesta de \$500.00 al gerente de la zona noreste ya que éste último lo superó por un lugar en las ventas de distribución, (Dinero que posteriormente le ganó jugando al golf).
11. El Sr. Sánchez tuvo una fuerte gripe, de modo que no jugó golf.
12. El gerente de la zona noroeste explicó que llegó a ser el mejor en las ventas a gobierno (arriba del gerente de la zona Sudoeste) debido a su pedido fuerte de la Comisión Federal de Electricidad.
13. El Sr. Pérez fue el gran ganador, jugando cartas.
14. Todos estaban sorprendidos de que el gerente de la zona noreste haya quedado en el segundo lugar en ventas industriales, ya que la mayor parte de la industria, se encuentra en esa área.
15. El Sr. García ganó la apuesta en el juego de golf.



COMUNICACIÓN A DISTANCIA

OBJETIVO

- I. Demostrar y experimentar la comunicación verbal en un sentido y en dos sentidos.
- II. Demostrar y experimentar las barreras y apoyos de la comunicación verbal.
- III. Examinar los efectos que tiene la comunicación interpersonal cuando las jerarquías (ya sea organizacionales o sociales) son diferentes.

TIEMPO: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos compuestos por 3 participantes

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos con mesas y que estén separados. Un salón que permita a los observadores y al Facilitador moverse con facilidad.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Una copia de la Hoja de Instrucción Gerencial de Balancín para cada gerente.
- II. Una copia de la hoja de Instrucción para el Asistente gerencial de Balancín y otra de la Hoja de Armado de Balancín para cada asistente gerencial.
- III. Una copia de la Hoja de Instrucción Gerencial de Balancín, una copia de la Hoja de Instrucción para el Asistente Gerencial de Balancín, y una copia de la Guía del Observador de Balancín, y un lápiz para cada observador.
- IV. Un Balancín sin armar para cada gerente.
- V. Un Balancín armado (ver instrucciones para armar Balancines), para cada asistente gerencial.
- VI. Una mampara de mesa para cada tercia (ver instrucciones para armar la mampara de mesa de Balancín)



VII. Hoja de papel Bond y un marcador.

DESARROLLO

Un salón suficientemente grande para acomodar una mesa y dos sillas para cada terna, con bastante espacio entre los grupos. Otros cuartos adicionales para instrucciones iniciales pueden ser útiles. El lugar puede ordenarse de varias maneras tales como la disponibilidad del salón, el tamaño, la conveniencia en general así lo requiera. Hay que tomar en cuenta cuatro criterios:

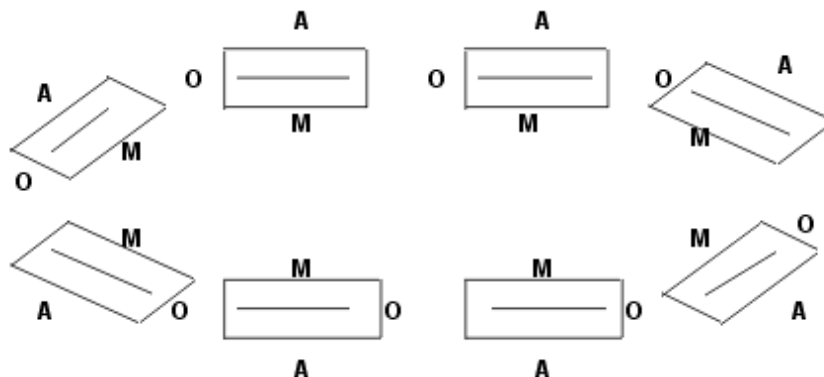
1. Es fundamental un mínimo de separación entre las ternas participantes.

La ubicación de las ternas debe ser de tal forma que los miembros con los Balancines sin armar no puedan ver las soluciones de las mesas contiguas.

Debe haber suficiente espacio para que los observadores puedan ver de cerca a las parejas participantes.

Debe haber suficiente espacio para que el Facilitador pueda moverse entre las ternas para observar el desarrollo.

A continuación un ejemplo de una colocación eficaz:



_ = Mampara para la mesa.

○ = Observador.



M = Participante (Gerentes) con Balancines desarmados.

A = Participante (Asistentes gerenciales) con Balancines armados.

I. El Facilitador prepara las mesas antes del ejercicio: cada mesa contiene dos Balancines, separados por un velo (mampara) (ver instrucciones para armar la mampara de la mesa de Balancín). Se arma un Balancín y se ESCONDE debajo de la Hoja de Armado de Balancín, la cual se pone boca abajo; el Balancín al otro lado de la mesa se desarma.

II. El Facilitador presenta con brevedad la actividad mediante la explicación de sus objetivos.

III. Se divide a los participantes en tres grupos iguales, con el grupo uno como "gerentes", el grupo dos como "asistentes gerenciales" y el grupo tres como "observadores".

IV. El Facilitador da a cada gerente una copia de la Hoja de Instrucción Gerencial de Balancín y a cada asistente gerencial una copia de la Hoja de Instrucción para el Asistente Gerencial de Balancín. Los grupos de gerentes y asistentes gerenciales se envían a diferentes sitios. El Facilitador da instrucciones a los observadores dentro del área de actividad y les da a cada uno un lápiz, una copia de la Hoja de Instrucción para el Asistente Gerencial, y una copia de la Guía del Observador de Balancín. Hace hincapié que no deben participar en el proceso de armado, que pueden hablar con los participantes sólo para prevenirles sobre la observación del reglamento que deben seguir y registrar los eventos, y que más tarde darán un informe de lo observado.

V. El Facilitador revisa las reglas e instrucciones del proceso, con los grupos de gerentes y asistentes gerenciales, por separado. Les advierte a los gerentes que tendrán Balancines DESARMADOS y recuerda a los asistentes gerenciales que tendrán los Balancines armados, todos ellos del mismo tamaño y forma. (No hace



mención alguna del color). Indica a ambos grupos que no deben tocar nada hasta que se les haya dicho que comiencen la actividad.

VI. Todos los participantes se reúnen en el salón principal y se les lleva a su sitio apropiado. El Facilitador anuncia que él tomará el papel de presidente de la compañía durante los veinte minutos que tienen para completar el encargo. Luego les dice que el telefonista acaba de anunciar que tiene problemas en la línea. A partir de ese momento deben comenzar su actividad.

VII. En el curso de la actividad, el Facilitador hace la ronda entre los grupos, representando el papel del presidente "resoplando cerca del cuello de los gerentes", ansioso e impaciente, y a cada rato recordándoles el tiempo que les queda. (Con esto se incluye así el "ruido de la vida real ", las distracciones, las frustraciones y hasta el enojo por dicho encargo).

VIII. Después de unos cinco minutos, una vez que comienzan a manifestar sentimientos de frustración, el Facilitador anuncia que el operador ha podido restablecer la comunicación de ida y vuelta. Después de unos cuantos minutos, si el gerente y el asistente gerencial todavía creen que sus piezas son del mismo color, el Facilitador menciona que no dijo nada sobre los colores y que éstos fuesen iguales. Sigue recordando insistentemente a los participantes sobre el tiempo límite.

IX. Si a los dos minutos del tiempo límite hay un buen número de Balancines aún sin armar, el Facilitador quita las mamparas de las mesas, y anuncia que la compañía de teléfonos ha instalado " vídeo teléfonos".

X. El Facilitador detiene la actividad. Reúne a los participantes y con brevedad repasa los objetivos del ejercicio. Luego cada observador reporta los procesos de comunicación de la pareja que observó y los elementos que afectaron e impidieron la comunicación en un sentido y en dos sentidos, entre el gerente y el asistente gerencial.



XI. Los miembros comentan sus sentimientos y reacciones durante el ejercicio. Se enfocan ante todo en la frustración de la comunicación, las diferencias entre los procesos de comunicación eficaces e ineficaces, y cómo la comunicación en uno o en doble sentido influye en esta eficacia. El Facilitador también puede conducir el debate sobre los efectos de las diversas posiciones sociales en la comunicación entre las parejas. Luego lista en la hoja de rotafolio los puntos cruciales de dicho debate. Mantiene el debate centrado en las reacciones personales y en los eventos de la COMUNICACIÓN, más que en el encargo mismo o si algunas parejas lo completaron con éxito.

XII. El Facilitador da una breve conferencia sobre las conductas que ayudaron y las que obstaculizaron y que afectan la comunicación interpersonal. Luego se les estimula a hacer una equivalencia de este aprendizaje con las situaciones de la vida real.

XIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE INSTRUCCIÓN GERENCIAL DE BALANCÍN

Es usted un Gerente de Ventas. Usted estaba en la oficina del Presidente de la compañía haciendo una demostración del nuevo abridor automático del cesto de basura (llamado Balancín) cuando de pronto se hizo pedazos entre sus manos. El único Balancín armado que queda se encuentra con su Asistente de la Gerencia de Ventas, en la exposición de ventas de México. Ahora se encuentra en la línea con su Asistente y le está diciendo que piensa poder armar su Balancín desarmado si el Asistente le describe el que tiene armado. Acaba de mencionarle que tiene al Presidente presionándolo detrás de Usted, justo arriba de su cabeza y gritándole que ya se apresure" cuando de pronto la telefonista interrumpe y declara que está teniendo problemas con la línea. Usted está en condiciones de escuchar a su Asistente, pero él no puede responder debido a que no puede escucharlo.

EL PROBLEMA: Usted deberá armar su Balancín a como dé lugar para continuar la demostración ante el Presidente. Debe utilizar tantas oportunidades de comunicación como se le presentan, dadas las circunstancias actuales.



HOJA DE INSTRUCCIÓN PARA EL ASISTENTE GERENCIAL DE BALANCÍN

Usted es un Asistente de la Gerencia de Ventas. Se encuentra en la Ciudad de México en la exposición de ventas, donde se expone el nuevo abridor automático para cestos de basura, llamado Balancín. Acaba de recibir un mensaje urgente de su jefe que le dice "urge se reporte a la oficina de inmediato" las oficinas se encuentran en Monterrey. Usted hace la llamada y su jefe de inmediato le explica el problema. Estaba demostrando al Presidente de la compañía el único Balancín armado, además del suyo que se encuentra en la exposición, cuando de pronto se hizo pedazos entre sus manos. El Presidente está furioso y le grita a su jefe que "ya se apresure". Su jefe piensa que puede volver a armar su Balancín desarmado si usted le indica cómo hacerlo, basándose en el que tiene usted armado. En ese momento, se interrumpe la comunicación telefónica y le dicen que tienen problemas con la línea. Usted puede seguir hablando con su Gerente, el cual lo puede escuchar, pero usted no puede escucharlo a él.

EL PROBLEMA: Usted deberá explicar cómo armar de nuevo el Balancín para que su jefe inmediato pueda realizar la demostración al Presidente de la compañía. Es su deber comunicarse con su Gerente, usando de tal forma las oportunidades de comunicación que se le presenten, dadas las circunstancias actuales.



GUÍA DEL OBSERVADOR DE BALANCÍN

Su misión es observar y registrar la interacción entre los dos participantes mientras intentan armar un segundo Balancín idéntico al primero. (En tamaño y forma pero no en color). Los Balancines son en forma de una gran "T". Trate de permanecer invisible, sin que noten su presencia. No interfiera mientras los participantes ejecutan su papel ni responda a sus preguntas. Sin embargo, NO PERMITA que ellos platiquen durante la parte de la actividad donde se desarrolla la comunicación en un sentido. Al concluir la actividad, prepárese para comentar con brevedad lo que observó durante el desarrollo de la actividad.

A continuación se presentan algunos de los aspectos que debe identificar:

1. Ayudas o bloqueos en la comunicación ocurridos entre los participantes:

- Suposiciones sobre la variación del color, percepciones sobre el Balancín, etc.
- El uso de términos técnicos o geométricos.
- Los actos que son independientes de las instrucciones o nociones preconcebidas sobre cómo debe armarse el Balancín.

2. Conciencia y participación sobre el cuadro total:

¿Alguien informó que el Balancín tenía forma de "T" mayúscula?

¿Alguno de los participantes preguntó si los dos Balancines eran del mismo color?

3. ¿Los participantes tomaron un tiempo, cuando la comunicación se restableció y funcionó el teléfono de ida y vuelta, para analizar en que punto estaban y planear o comentar hacia dónde deberían dirigirse; qué ayuda sería útil en ese momento?

4. ¿Hasta qué punto intervinieron las emociones (tales como ira y frustración)?
¿Se trató de un proceso racional, paso por paso? ¿Cómo fue la respuesta de cada



miembro ante la presión? ¿Cómo afectaron a estas respuestas los papeles que representaban?

5. ¿Se rindió algún participante ante la situación o dejó de esforzarse en su papel?

Use el otro lado de esta hoja para los comentarios adicionales. No se limite por estas sugerencias. A su vez, trate de pensar en otras cosas que ayudan o bloquean la comunicación. Tome apuntes durante el desarrollo de la actividad, ya que es difícil recordar posteriormente eventos claves y situaciones.



INSTRUCCIONES PARA ARMAR LOS BALANCINES.

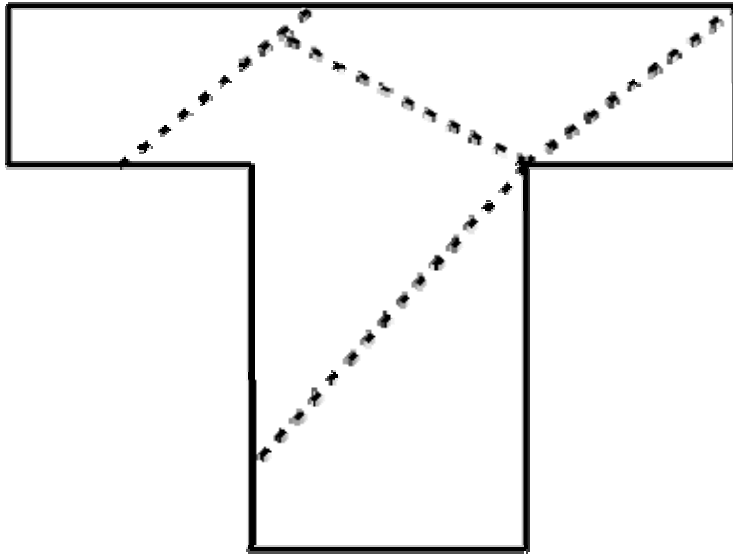
Los Balancines deben estar hechos de cartulina de colores fuertes o algún material parecido. Cada Gerente y Asistente de Gerencia debe recibir un Balancín con las piezas del mismo tamaño y forma, pero NO del mismo color. La mejor manera de realizar esto es elegir tantos colores diferentes de cartulina como haya tercias (o cuando menos cinco), cortar un Balancín entero de cada color y luego armar un paquete para cada tercia que contenga:

1. Un Balancín completo, con cada pieza de un color diferente.
2. Un segundo Balancín con cada pieza de un color diferente, siendo éstos diferentes del Balancín anterior.
3. Una hoja de Armado de Balancín.

Corte cada Balancín sobre líneas sólidas y punteadas. Cada Balancín tiene cinco partes.



HOJA DE ARMADO DE BALANCÍN



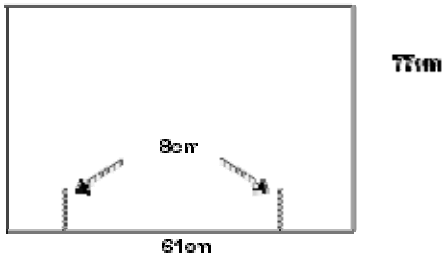


INSTRUCCIONES PARA ARMAR UNA MAMPARA PARA EL BALANCÍN

1. Hacer una mampara para la mesa de cada tercia.

Usar cartón grueso y corte como se indica a continuación (Pieza A y B)

Pieza "A"

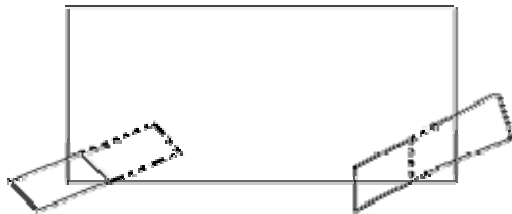


Pieza "B"

(dos para cada mampara)



3. Armado





CÍRCULO DE CONVERSACIÓN

OBJETIVO

- I. Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo.
- II. Aprender a reconocer e identificar las aptitudes y destrezas para lograr una conversación asertiva en grupo.

TIEMPO: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 30 Participantes. Divididos en subgrupos compuestos de 5 a 6 participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón suficientemente grande para que los grupos puedan discutir sin molestarte unos a otros.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Rotafolio, marcadores y maskin tape para el Facilitador.
- II. Una tarjeta de 3' x 5' para cada participante con un tópico de la Lista de Temas para el Círculo de Conversación escrito en ella.
- III. Una Hoja de las Habilidades para el Círculo de Conversación y un lápiz para cada participante.

DESARROLLO

I. Antes de la reunión, el Facilitador prepara una tarjeta de 3' x 5' para cada participante, cada una con un tópico de la Lista de Temas para el Círculo de Conversación escrito en ella.

II. El Facilitador explica los objetivos del ejercicio y da una breve plática sobre las habilidades para conversar en grupo.



III. El Facilitador distribuye una Hoja de las Habilidades para el Círculo de Conversación, un lápiz y una tarjeta con tópico a cada participante.

IV. El Facilitador divide al grupo en subgrupos pequeños de siete a diez miembros cada uno; y les explica que durante los siguientes veinte minutos los participantes:

A. Hablarán con los participantes de su equipo, pero sólo hablarán sobre el tema escrito en la tarjeta o sobre los temas que los demás introduzcan.

B. Practicarán las habilidades enumeradas en la Hoja de Habilidades por lo menos una vez.

C. Mantendrán grupos de siete a diez participantes durante toda la duración de la actividad, esto es, si uno o dos miembros de un grupo se reúnen con otro grupo, uno o dos miembros de éste grupo (al que acaban de integrarse) deberán interrumpir su conversación al instante para reunirse con el grupo de donde provienen esos dos participantes.

V. El Facilitador contesta cualquier pregunta y supervisa la dinámica.

VI. Luego el Facilitador le pide a los participantes que formen grupos de cuatro o cinco miembros para discutir sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál de las habilidades de la conversación practicó? ¿Cuál fue la más fácil? ¿Cuál fue la más difícil?

2. ¿Cuáles palabras o formas de actuar descubrió, que puedan hacer más eficaz las habilidades para conversar?

VII. El Facilitador les pide que hagan un resumen y compartan los resultados de la discusión del paso VI y presenten los resultados.



VIII. El Facilitador dirige al grupo para que compartan (con el equipo que formaron en el paso VI) especificando la forma de cómo ellos aprendieron a usar las habilidades, en sus equipos iniciales y de qué manera pretenden seguir haciéndolo.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

HOJA DE HABILIDADES DEL CÍRCULO DE CONVERSACIÓN

A continuación se describen cuatro grupos de habilidades para la conversación. Practique cada una de ellas, por lo menos una vez, durante el período de práctica de veinte minutos. Anote en los espacios en blanco cualquier palabra o modo de actuar que usted observe le sea particularmente de utilidad en sus propias conversaciones.

A. APERTURA. Iniciando una conversación o incorporándose a una ya iniciada.

B. TRANSICIONES. Cambiando el tema de una conversación. (Cuando esto tiene sentido o cuando se motiva para hacerse, por ejemplo, cuándo se sienten aburridos, etc.)

C. CAMBIOS. Cambiando el contenido (el nivel de participación) de una conversación (Llevando la conversación de uno de los siguientes niveles a otros: hechos / pensamientos / experiencias personales / sentimientos/ fantasías /bromas, etc.

D. CIERRE. Fin de una conversación y cambio de tema.

LISTA DE TEMAS DEL CÍRCULO DE CONVERSACIÓN		
Reloj	Uña	Mapa
Alfombra	Silla	Libro
Pared	Cuadro	Puerta
Tenedor	Lámpara	Timbre
Foco	Piedra	Camino
Cabello	Zapato	Televisión
Agua	Papel	Ladrillo
Cacahuates	Cubo de Hielo	Guitarra
Azul	Plato	Arena
Sol	Tela	Madera



CLÍNICA DEL RUMOR

OBJETIVO

- I. Ilustrar las distorsiones que suelen ocurrir, durante la transmisión de información. Desde una fuente de origen, a través de varios individuos, hasta un destino final.
- II. Ayudar a los participantes a desarrollar la capacidad de una escucha activa.
- III. Identificar problemas de comunicación en un grupo de trabajo.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.

LUGAR: Espacio Adicional. Una sala de juntas y un salón adicional.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Copias del Formato de Observación de la Clínica del Rumor, para los observadores del ejercicio.
- II. Rotafolio y un marcador para el grupo.

DESARROLLO

- I. El Facilitador llama a seis voluntarios. El resto del grupo permanece, para actuar como observadores, del proceso.
- II. Cinco de estos seis voluntarios deben pasar al cuarto de aislamiento. El primer voluntario permanece en el salón con el Facilitador y los observadores.
- III. El Facilitador distribuye los Formatos de Observación de la Clínica del Rumor a los observadores, los cuales deben tomar apuntes de lo que sucede.



- IV. Luego el Facilitador lee al voluntario el "Reporte del Accidente ", del Formato de observación, el voluntario no deberá tomar notas de lo que escucha.
- V. El Facilitador pide al segundo voluntario, quien se encuentra en el salón de aislamiento junto con los demás voluntarios, que entre al salón.
- VI. El primer voluntario repite al segundo, lo que oyó del Facilitador. **ES IMPORTANTE QUE CADA VOLUNTARIO TRANSMITA EL MENSAJE DE SU PROPIA MANERA, SIN AYUDA ALGUNA.**
- VII. Un tercer voluntario entra al salón, y el segundo repite lo que oyó del primero.
- VIII. Se repite el procedimiento hasta que todos los voluntarios menos el sexto haya oído el mensaje.
- IX. Luego el sexto voluntario regresa al salón. Se le dice que asuma el papel de policía. El quinto miembro repite el mensaje al policía. Después el policía escribe el mensaje en la hoja de rotafolio, para que el grupo lo pueda leer.
- X. El Facilitador coloca el mensaje original (preparado de antemano en otra hoja de rotafolio) para poder ser comparado con la versión del policía.
- XI Se le pide a los observadores que lean sus notas. Luego los voluntarios discuten su experiencia. El Facilitador encabeza una discusión con el grupo entero sobre las implicaciones de la Clínica del Rumor.
- XII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



FORMATO DE OBSERVACIÓN DE LA CLÍNICA DEL RUMOR

REPORTE DEL ACCIDENTE

"No puedo esperar para reportar este accidente a la policía. Debo llegar al hospital lo más pronto posible."

"El camión de entrega, que iba al sur, estaba dando la vuelta a la derecha en la intersección cuando de pronto el auto deportivo, que iba hacia el norte, trató de dar la vuelta hacia la izquierda. Cuando se percataron de que estaban dando vuelta por el mismo carril, ambos tocaron su claxon, pero siguieron dando la vuelta sin frenar. De hecho, el auto hasta parecía ir acelerando justamente antes del choque".

Voluntario	Aumentos	Omisiones	Distorsiones
1			
2			
3			
4			
5			
6 (Policía)			



COMUNICACIÓN EN UNO Y DOS SENTIDOS

OBJETIVOS:

- I. Descubrir algunas implicaciones teóricas acerca de los diferentes modelos de comunicación en la empresa y en la Organización.
- II. Experimentar la sensación producida por modelos de comunicación en uno y dos sentidos.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Una hoja con el dibujo "A".
- Una hoja con el dibujo "B".
- Dos hojas de papel y un lápiz para cada participante.
- Un pizarrón.

DESARROLLO

Primera Etapa.

I. Se le da una hoja con el dibujo "A" a un voluntario, el cual tendrá que describirlo al grupo. Debe hacerlo con toda exactitud, medidas, colocación, puntos, etc.

II. Solamente el voluntario puede hablar en voz alta y clara. Debe colocarse de espaldas a los participantes cuidando de que no le vean el dibujo.



III. Ningún participante puede hablar, preguntar, hacer ruido, o cualquier tipo de expresiones.

IV. Se solicita que alguna persona tome el tiempo.

Segunda Etapa.

V. Se le entrega la hoja con el dibujo "B" al voluntario, el cual vuelve a narrarlo al grupo con toda exactitud.

VI. Se coloca de frente al grupo. Los participantes pueden hacer toda clase de preguntas que consideren necesarias.

VII. El tiempo queda a juicio del voluntario y de los participantes y será también anotado por una persona del grupo.

Tercera Etapa.

VIII. Se compara el tiempo usado en el primero y segundo dibujos.

IX. Se comparan los dibujos de los grupos con los originales para mostrar los aciertos entre el primer sistema de comunicación y el segundo.

X. Se compara la vivencia del grupo en el primero y segundo dibujos.

XI. Se hace una reflexión teórica sobre las ventajas y desventajas de cada sistema, así como de los estereotipos de la comunicación.

XII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

COMUNICACIÓN EN UNO Y DOS SENTIDOS

FIGURA "A"

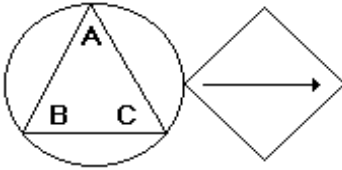
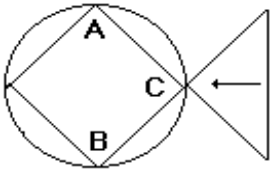


FIGURA "B"





COMUNICACIÓN SIN SABER DE QUÉ SE TRATA

OBJETIVO: Ver la importancia de la comunicación para realizar un trabajo colectivo.

TIEMPO: 35 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio que permita a los participantes estar sentados en un círculo y se puedan salir sin obstáculos del salón.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Pizarrón.
- 2 papeles grandes y plumones (marcadores).
- 1 papel para tapar (hoja de periódico).

DESARROLLO

- I. El Facilitador pide tres voluntarios, y les solicita salir del salón.
- II. El Facilitador llama a uno y le pide que empiece a dibujar cualquier cosa, se le puede indicar una parte del papel (abajo, el medio, arriba).
- III. Luego se tapa lo que dibujó con el papel periódico o cualquier otra cosa, dejando descubiertas algunas líneas.
- IV. Entra la segunda persona y se le pide que continúe el dibujo.
- V. Luego la tercera, repitiendo el procedimiento anterior.
- VI. Se descubre el dibujo resultante de los tres.



VII. La discusión parte de ver que no hubo comunicación para realizar el dibujo colectivo. Luego ver la importancia de conocer qué es lo que se quiere para poder llevar a cabo un trabajo conjunto, tener un acuerdo previo para alcanzar objetivos comunes.

VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



DOMINO

OBJETIVOS:

- I. Ensanchar la consciencia sobre los factores que ayudan u obstaculizan la efectiva comunicación entre las personas.
- II. Explorar el efecto de la conducta, cuando se comparte o cuando no se comparte, la responsabilidad de una tarea asignada.

TIEMPO: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos compuestos por 4 participantes

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón suficientemente grande para que los grupos puedan trabajar sin molestarse entre sí.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Dos o tres juegos de Dominó por cada cuatro personas (según sea el tamaño del grupo serán los juegos de Dominó).
- Rotafolio y un marcador.
- Block de dibujo para la mitad de cada subgrupo.

DESARROLLO

- II. Dos juegos iguales de tres dominóes cada uno para cada entrada. El número requerido de cajas de dominó se puede calcular por medio de la tabla de abajo.

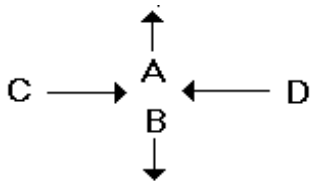


Cajas de Domino	Número máximo de Grupos	Fichas no usadas
2	9	2
4	18	4
6	28	0

II. El Facilitador presenta la actividad. Divide a los participantes en grupos de cuatro miembros cada uno e instruye a los miembros de cada subgrupo para que se nombren A, B, C y D.

III. El Facilitador indica a los miembros de cada subgrupo sentarse de tal manera que A y B se sienten espalda con espalda y C y D puedan estar sentados viendo a "A" y B.

Luego anuncia que A y B se comprometerán en una tarea mientras C y D los observan:



V. A y B de cada grupo reciben uno de los juegos de tres pares de fichas de dominóes, los que deberán comparar. También recibirán los blocks de dibujo.

VI. El Facilitador dirige la primera ronda (responsabilidad no compartida):

1. Se le indica a "A" hacer un diseño con sus dominóes sobre su block de dibujo. Una vez que lo haya hecho, no lo debe modificar.
2. C y D deben observar a "A" y "B", prestando atención especial a lo que ayuda y obstaculiza en una comunicación efectiva.
3. A instruye a B sobre cómo hacer un diseño idéntico al suyo.
4. B, C, y D no deben hablar o comunicarse de ninguna forma entre ellos o con A.



5. Una vez que A ha dado lo que a él le parezcan las instrucciones adecuadas a B, puede darse la vuelta y comparar su dibujo con el de B.
 6. C y D dan una breve retroalimentación a "A" y "B".
 7. Todos los participantes rotan la actividad hasta que a cada uno del subgrupo le ha tocado su turno de dar instrucciones.
- VI. El Facilitador encabeza una breve discusión sobre lo que ha sucedido durante la ronda uno, anotando en la hoja de papel Bond aquellos comportamientos observados que ayudaron o bien impidieron la comunicación. También dirige una discusión sobre los efectos de la responsabilidad no compartida en el cumplimiento de tareas.
- VII. El Facilitador conduce la ronda número 2 (responsabilidad no compartida):
1. A recibe la instrucción de hacer un diseño, como anteriormente.
 2. C y D son observadores, como anteriormente.
 3. Ya que A ha indicado que está listo con su diseño, B le hace preguntas para hacer su réplica del dibujo de A.
 4. El Facilitador indica a "A" que responda solamente con monosílabos "SÍ" o "NO" a B.
 5. Agrega que C y D no deben hablar o comunicarse con A o B.
 6. Cuando B decida que ha completado su encargo, puede comparar su dibujo con el de A.
 7. C y D dan una breve retroalimentación, igual que antes.
 8. Todos los participantes rotan en cada posición, como anteriormente.



VIII. El Facilitador guía una breve discusión, como anteriormente; luego AGREGA a la lista comenzada al final de la ronda uno, y promueve comentarios de los participantes sobre los efectos de la responsabilidad no compartida tal como la vivieron durante la segunda ronda.

IX. El Facilitador conduce la ronda 3 (responsabilidad compartida):

1. A hace un dibujo, como en la ronda 1 y 2.
2. C y D observan, como en la ronda 1 y 2.
3. A y B reciben la indicación de que pueden hablar libremente mientras B trata de reproducir el dibujo de A.
4. C y D observan, pero no se comunican con A y B.
5. Cuando A y B piensen que han completado su encargo, pueden revisar el dibujo del otro.
6. C y D dan la retroalimentación, como los pasos anteriores.
7. Todos los participantes rotan en cada posición, como los pasos anteriores.

X. El Facilitador añade a la lista de comportamientos que ayudaron o entorpecieron la comunicación, tal como en el paso VI. El grupo discute los efectos de la responsabilidad compartida sobre el cumplimiento de encargos y compara la ronda 3 con las rondas 1 y 2.

XI. El Facilitador guía al grupo entero por una discusión sobre la sesión, destacando o bien promoviendo situaciones similares a las de la vida real. (A veces es útil dar una breve conferencia en este momento sobre funciones de encargo y mantenimiento, en un escenario de resolución de problemas, usando como ejemplos los comportamientos enumerados en las tres rondas



NOTA: Los grupos terminarán sus encargos en tiempos diferentes. El Facilitador puede sugerir a aquellos miembros que tengan interés por "ensayar" para la siguiente ronda, que ensayen mientras los demás grupos terminan.

XII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

OBJETIVO

- I. Demostrar la discrepancia en la efectividad, de las diferentes estructuras organizacionales.
- II. Diagnosticar las relaciones de trabajo dentro de un grupo ya formado.
- III. Ilustrar los modelos de comunicación menos efectivos.
- IV. Ilustrar la desavenencia percibida.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Mínimo 18 Participantes. Divididos en subgrupos compuestos por 5 participantes

LUGAR: Aula Normal. Un Salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos y acondicionar "oficinas".

MATERIAL: Fácil Adquisición. Las suficientes barajas para hacer varias "manos" de cinco cartas cada una. Papel y lápiz para cada subgrupo.

DESARROLLO

- I. Tres ejemplos de secuencias de cartas para cinco "jugadores", se ilustran a continuación. (Los grupos que trabajan simultáneamente deben recibir iguales juegos de cartas).

Manos #	1	2	3	4	5
Cartas	A ^{..}	5 ^{..}	6 ^{..}	A ^a	4 [©]
	2 [©]	Q ^a	7 ^{..}	7 [©]	6 ^a
	3 ^a	K ^a	J ^{..}	8 [©]	10 ^{..}
	4 ^{..}	A [©]	9 ^{..}	9 [©]	2 ^{..}
	Q [©]	5 ^a	Q ^{..}	10 [©]	8 ^a
Elemento Común: No hay espadas					
Manos #	1	2	3	4	5
Cartas	K ^a	Q [©]	J ^a	K [©]	Q ^a



	2 «	3 «	4 «	8«	9 «
	5 ^a	6 ^a	7 ^a	10 ^a	4 ^a
	8 ©	9 ©	2 ©	3 ©	7©
	10 ^{..}	A ^{..}	5 ^{..}	6 ^{..}	2 ^{..}

Elemento Común: Rey, Dama y Jota son rojos.

Manos #	1	2	3	4	5
Cartas	2 ^{..}	5 ^a	Q «	7 ^{..}	K ^{..}
	3 ^a	3 ©	4 ^a	10 ©	K «
	7 «	9 ©	4 ^{..}	8 ©	8«
	6 ©	Q ©	K©	6 ^{..}	6 ^a
	J ^a	2 ©	J ©	3 «	4 ^{..}

Elemento común: No hay Ases.

El Facilitador anuncia que el ejercicio, que será llevado a cabo, se refiere a la estructura organizacional. Forma tres subgrupos de cinco participantes cada uno (con un observador para cada subgrupo), los sienta alrededor y les explica las únicas formas de comunicación permitidas según se ilustran abajo con líneas. Tal vez quiera fijar los diagramas en las paredes.

II. Anuncia que cada grupo tendrá un problema que resolver. Los miembros tienen las siguientes reglas para manejar la comunicación:

1. Deben ir a la "oficina" de la persona con la que se quieran entrevistar, para poder hablar sin que los escuchen los demás.
2. Sólo debe hablar con la persona(s) previamente designada con flechas en los diagramas.
3. En los grupos 1 y 2, la persona indicada con una **X** tiene que decidir cuándo el problema está resuelto, lo notifica al Facilitador y le comunica la solución. En el grupo III, cualquier participante puede hacer esta función.

III. El Facilitador distribuye una "mano" de cartas a cada miembro del grupo, teniendo cuidado de no mezclarlas con las siguientes manos. Proporciona a cada grupo papel y lápiz. Anuncia que, dentro de cada grupo, las cinco manos de cartas tienen un elemento común. El grupo debe determinar dicho elemento



utilizando las reglas de comunicación notificadas anteriormente. Entonces dice a los grupos que inicien la tarea y toma el tiempo.

IV. Tan pronto como cada grupo termine, el Facilitador anota el tiempo empleado y les pide por escrito la solución (mediante un portavoz). A los grupos que terminan pronto, se les pide que guarden silencio y que reflexionen sobre el proceso de toma de decisiones que surgió, así como los sentimientos que experimentaron durante esta fase.

V. Cada grupo realiza una junta privada con sus observadores tratando de reconstruir el proceso. Se dan 10 minutos y se reúnen nuevamente todo el grupo para discutir las diferencias existentes entre los grupos. El Facilitador anuncia el tiempo empleado y las soluciones de cada grupo. Puede hacer una breve exposición de las características de cada estructura organizacional Representación Jerárquica (grupo 1); Líder Centralista (grupo 2); y Líder Democrático (grupo 3)

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

OBJETIVOS:

- I. Comprobar que la cooperación puede dar mejores resultados que el trabajo individual.
- II. Comprobar los niveles de liderazgo, comunicación y motivaciones individuales en un grupo orientado hacia la tarea.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 24 Participantes. Dividido en subgrupos de 6 participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

Hoja de intercambio de información y lápices.

DESARROLLO

- I. Se entrega a los participantes la hoja de "Intercambio de Información" y se solicita que planteen dudas.
- II. Se solicita que en la columna del lado izquierdo anoten la respuesta individual, dejando en blanco aquella que no tenga la seguridad de conocer la respuesta.
- III. Se solicita que formen grupos de 6 personas máximo y que mediante consenso con intercambio de razonamientos anoten la respuesta del grupo.
- IV. Se informa de las respuestas correctas y se solicita que obtengan el promedio de puntuación individual y las diferencias de avance o retroceso del grupo.



V. En base a los resultados y experiencia se obtienen conclusiones. Obtener una sola respuesta del grupo total, o las 4 respuestas de los subgrupos.

VI. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

Escriba en el espacio libre lo que usted crea que está (o debe estar) entre el primero y el último elemento.

EJEMPLO:

Noche	Alba	Día
África	Estrecho de Zues	Asia
Pliego		Resma
Europa		África
Electrón		Molécula
Becerro		Toro
Centro		Circunferencia
Venus		Marte
Muslo		Pierna
Sargento		Capitán
Incisivo		Molar
Día		Mes
Francia		España
Niño		Adulto
Enfermedad		Salud
Azul		Índigo
Estomago		Intestino
A.M.		P.M.
Gusano		Mariposa
Bueno		Óptimo
Vida		Muerte
Alfa		Gamma
Año		Década
Argentina		Chile
Colombia		Costa Rica
Oído		Boca
Fe		Caridad
México		Estados Unidos
Siete		Caballo
Macho		Hembra
Hexágono		Octágono
Boca		Estomago
Puntuación:	Individual:	De grupo:

Respuestas:



1. 10 HOJAS
2. MEDITERRÁNEO
3. ÁTOMO
4. NOVILLO
5. RADIO O CÍRCULO
6. TIERRA
7. RODILLA
8. TENIENTE
9. COLMILLO
10. SEMANA
11. ANDORRA O PIRINEOS
12. ADOLESCENTE
13. CONVALECENCIA
14. MORADO
15. PILORO
16. MEDIO DÍA - 12 HORAS
17. CRISALIDA
18. MEJOR O SUPERIOR
19. AGONÍA O
20. REPRODUCCIÓN
21. BETA
22. LUSTRO
23. ANDES
24. PANAMÁ
25. MEJILLA
26. ESPERANZA
27. RÍO BRAVO O COLORADO
28. SOTA
29. HERMAFRODITA
30. HEPTÁGONO
31. ESÓFAGO



ME GUSTA ESCUCHAR

OBJETIVO: Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de escuchar y ser escuchado.

TIEMPO: 40 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes dialoguen en grupo.

MATERIAL: Sencillo. Una copia de la hoja de trabajo para cada participante.

DESARROLLO

I. El instructor explica: "En ocasiones la falta de integración en un grupo es simplemente por la falta de capacidad para escucharse entre los integrantes. ¿Es éste un problema real en nuestro grupo? ¿Hemos vivido la experiencia de escuchar a otros? ¿Nos hemos sentido escuchados en alguna ocasión? Para ayudarnos a responder estas interrogantes, leerán un documento escrito por un especialista en educación, Carl Rogers. El instructor reparte el documento y les solicita que marquen las palabras o frases que más les impacten.

II. Los participantes leen detenidamente el documento de trabajo.

III. El Instructor dirige un proceso para que los participantes comenten brevemente las primeras impresiones: ¿Qué les pareció? ¿Les gustó? ¿Cómo calificarían el documento?

IV. El instructor solicita voluntarios para que compartan con el grupo las frases que más les impactaron y las razones que provocaron este impacto.



V. Al término de la actividad anterior, el instructor guía un proceso de reflexión con base a las siguientes preguntas:

¿Han vivido situaciones parecidas?

¿Se sienten identificados con los protagonistas?

¿Se sienten escuchados en el grupo?

¿Con quiénes en el grupo les resulta más fácil comunicarse?

VI. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

REFLEXIONANDO JUNTOS UN DOCUMENTO

El primer y simple sentimiento que deseo compartir con ustedes es mi placer cuando puedo escuchar realmente a alguien. Creo que ésta ha sido una de mis características permanentes. Así lo recuerdo desde mis primeros años en la escuela. Cuando un compañero preguntaba algo a la maestra, ésta daba una respuesta perfectamente adecuada para una pregunta diferente. En ese momento me sentía desesperado y herido. Mi reacción era: Pero, ¿no lo ha escuchado? Sentía una desesperación infantil frente a la carencia de comunicación que es tan común.

Creo saber por qué me produce satisfacción escuchar a alguien. Cuando escucho realmente a otra persona entro en contacto con ella, enriquezco mi vida. Escuchando a la gente aprendí todo lo que sé sobre las personas, la personalidad, la psicoterapia y las relaciones interpersonales.

Cuando digo disfruto escuchando a alguien me refiero, por supuesto, a escuchar profundamente. Escucho las palabras, los pensamientos, los matices de sentimientos, el significado personal y aun el significado inconsciente del que me habla. A veces, también en un mensaje no importante puedo escuchar un grito humano profundo, un "grito silencioso" que está oculto, desconocido, por debajo de la superficie de la persona.

He aprendido a preguntarme: ¿Puedo oír los sonidos y percibir la forma del mundo interior de esta persona? ¿Puedo vibrar con lo que está diciendo, puedo permitir que esto se haga eco en mí, puedo sentir los significados que él teme y, sin embargo, quiere comunicar, así como sentir los significados para él conocidos?

Pienso, por ejemplo, en una entrevista que tuve con una adolescente, cuya grabación escuché hace poco. Como muchos adolescentes de hoy, comenzó



diciendo que no tenía objetivos. Cuando traté de profundizar este pensamiento, lo acentué aún más y dijo que no tenía ninguna clase de metas, ni siquiera una. Yo le dije "¿No existe nada que quieras hacer?" "Nada... bueno, sí, quisiera seguir viviendo". Conservo un vívido recuerdo de lo que sentí en ese momento. Esta frase resonó con vigor dentro de mí. Quizá me estaba diciendo simplemente, como cualquier otro, que quería vivir. Por otra parte, quizá me quería decir, y me parece lo más probable, que el hecho de vivir y no vivir era una duda que lo preocupaba. Así, traté de comprenderlo en todos los niveles. No supe con certeza cuál fue su mensaje. Simplemente quise estar abierto a todos los significados que pudiera tener, incluso que había pensado en suicidarse. No respondí en forma verbal a este nivel pues lograría asustarla. Pienso que mi deseo y capacidad de escuchar en todos los niveles es uno de los elementos que hizo posible que me dijera, antes de finalizar la entrevista, que no hacía mucho tiempo había estado a punto de "volarse los sesos". Este breve episodio constituye a alguien en todos los niveles en que trata de comunicarlo.

ME GUSTA SER ESCUCHADO

Las entrevistas terapéuticas y las experiencias intensivas de grupo, que han llegado a ser muy importantes para mí en los últimos años, me han demostrado que escuchar da resultados. Suceden muchas cosas cuando escucho realmente lo que una persona me dice, y los significados que en ese momento son importantes para él; oyendo no simplemente palabras, sino a él mismo. Y cuando le hago saber que he escuchado sus significados personales más profundos, primeramente me dirige una mirada agradecida. Se siente aliviado. Quiere contarme más acerca de su mundo. Siente una nueva sensación de libertad. Y pienso que se vuelve más abierto al proceso de cambio.

He notado a menudo que, tanto en la terapia como en los grupos, cuando más profundamente escucho los significados de otra persona, suceden más cosas. He llegado a pensar que es universal que cuando una persona se da cuenta de que ha sido escuchada, sus ojos se humedecen. Pienso que realmente está llorando de alegría. Es como si dijera: "Gracias a Dios, alguien me escuchó. Alguien sabe que existo". En tales momentos he tenido la fantasía de un prisionero golpeado día tras día en el código



Morse. "¿Me oye alguien?" "¿Hay alguien ahí?" "¿Pueden oírme?": Y finalmente, un día oí unos débiles golpecitos que dicen claramente: "Sí". Esta simple respuesta lo libera de la soledad y vuelve a ser un ser humano. Hay muchas personas hoy que viven en una prisión privada, personas que no lo manifiestan en lo exterior y debemos agudizar mucho el oído para escuchar los débiles mensajes de la pasión.

Ahora nos ocuparemos del segundo aprendizaje que deseo compartir con ustedes. Me gusta ser escuchado. Varias veces en mi vida me sentí casi explotar por problemas insolubles, dar vueltas y vueltas alrededor de un círculo vicioso o, durante un periodo, sobrecogido por sentimientos de desvalorización y desesperanza, con la seguridad de haber caído en psicosis. Creo que he sido muy afortunado porque en estas oportunidades siempre hallé a alguien que me escuchara y así me rescatara del caos de mis sentimientos.

He tenido suerte por haber encontrado personas que podían decir esos significados con más profundidad que yo. Estas personal me escucharon, me esclarecieron y respondieron en todos los niveles en los cuales me estaba comunicando. Puedo asegurar que cuando uno está psicológicamente destruido, y alguien nos escucha sin juzgarnos, sin tratar de moldearnos, uno se siente maravillosamente bien. En esas ocasiones se reduce la tensión. Se pueden traer a la superficie los sentimientos atemorizantes, las culpas, la desesperación, las confusiones que acompañaron la experiencia. Cuando me han escuchado y oído, puedo percibir mi mundo de otra manera y seguir adelante. Es increíble que sentimientos que han sido horribles se vuelvan soportables cuando alguien nos escucha. Es sorprendente que elementos insolubles se vuelvan solubles cuando alguien nos oye, cómo las confusiones que parecen irremediables se convierten en claros apoyos cuando uno es comprendido. He sentido un profundo agradecimiento cuando una persona me ha escuchado en forma sensitiva, empática y concentrada.



PORRISTA O INCRÉDULO

OBJETIVO

- I. Vivenciar cómo se maneja el rumor.
- II. Analizar los efectos del rumor en las creencias de las personas.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Amplio e iluminado. Acondicionado de tal forma que los participantes puedan estar sentados cómodamente formando un círculo.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Una tarjeta en donde se encuentre escrita la palabra: "INICIADOR"
- II. Una tarjeta en donde se encuentre escrita la palabra "Porrista" para la mitad del grupo y
- III. Una tarjeta en donde se encuentre escrita la palabra "Incrédulo" para la otra mitad.

DESARROLLO

- I. El Facilitador les solicita a los participantes que formen un círculo.
- II. El Facilitador pide tres voluntarios y les solicita que salgan del salón. (El Facilitador debe asegurarse que no escuchen ni sepan lo que sucede en el aula.)
- III. El Facilitador entrega a cada uno de los participantes una tarjeta de Rol.
- IV. El Facilitador solicita que levante la mano el participante que tienen el Rol de INICIADOR.



V. El Facilitador pide al INICIADOR que piense en algo que tiene y de lo cual esta orgulloso y se lo platique en secreto, de forma tal que nadie mas escuche), al compañero que esta colocado a su derecha. La persona que escucho al Iniciador, deberá transmitir lo que le acaban de comentar, también en secreto, al compañero que se encuentra a su derecha pero agregando comentarios de acuerdo al rol asignado en su tarjeta.

VI. Se continua de esta forma, hasta el último participante (El que se encuentra a la izquierda de quien inicio el mensaje).

VII. El Facilitador pide a este último participante, que salga del salón y les de el mensaje a los compañeros voluntarios y una vez que termine de transmitirles el mensaje les indique que regresen al salón.

VIII. En sesión plenaria, el Facilitador solicita a los participantes voluntarios que den su opinión sobre la información que acaban de recibir.

IX. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice lo que aprendieron y como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



HOJA DE TRABAJO

<p>PORRISTA</p> <p>Usted deberá hacer ver más importante y extraordinario lo que le dijo su interlocutor.</p>	<p>INCRÉDULO</p> <p>Usted deberá hacer ver menos importante y extraordinario lo que le dijo su interlocutor.</p>
---	--



NEGOCIACIÓN, ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y



TOMA DECISIONES



DINÁMICA	DURACIÓN	MATERIAL	OBJETIVO
Banco Mundial	180 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Experimentar el conflicto entre las ventajas de: cooperación y competencia en un dilema con disyuntiva.</p> <p>II. Explorar las dinámicas que se presentan entre grupos, por la confianza.</p> <p>III. Practicar habilidades de negociación.</p>
Energía Internacional	120 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Estudiar como se comparte la información importante dentro de un grupo de trabajo.</p> <p>II. Observar las estrategias para resolver problemas que hay dentro de un grupo.</p> <p>III. Explorar los efectos de la colaboración y de la competencia en un grupo resolviendo problemas.</p>
Inversión monetaria	90 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Proporcionar un análisis profundo de la dinámica del proceso de negociación: estrategia, presiones que se presentan, consenso y meditación.</p> <p>II. Simular una experiencia de negociación colectiva.</p> <p>III. Explorar la conducta de los participantes en una situación en la que se negocie.</p>
Juan el chapulín	45 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Explorar el efecto de una serie de respuestas de los participantes en una actividad para resolver problemas en grupo.</p> <p>II. Observar las conductas de los líderes en la solución de problemas.</p>



La relojería	60 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Observar los modelos de comunicación en la solución de problemas en grupo.</p> <p>II. Explorar la influencia interpersonal en la solución de problemas.</p>
Los Highlanders	120 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Analizar el comportamiento de un grupo para resolver problemas bajo presión.</p> <p>II. Identificar las habilidades para la identificación de hechos concretos</p>
Los inmigrantes	60 Minutos	Ninguno	<p>I. Desarrollar la solidaridad y sentido de pertenencia de un grupo.</p> <p>II. Vivenciar la aceptación y resistencia al cambio.</p> <p>III. Practicar habilidades de negociación.</p>
Luts y mips	45 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Estudiar como compartir la información en un grupo orientado al trabajo.</p> <p>II. Enfocar la cooperación en la solución de problemas en grupo.</p> <p>III. Observar la aparición del liderazgo mientras se resuelven problemas en grupo.</p>
Manual para enfrentar situaciones problemáticas y catastróficas	45 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Identificar acciones concretas para enfrentar situaciones problemáticas, críticas o catastróficas.</p> <p>II. Vivenciar el Trabajo en equipo.</p>
Maquina del riñón	60 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Explorar las decisiones que involucran un valor.</p> <p>II. Estudiar las diversas formas de resolver problemas en subgrupos.</p> <p>III. Examinar el impacto de los valores individuales y actitudes,</p>



			en un grupo que toma decisiones.
Técnica de los grupos nominales	60 Minutos	Fácil adquisición	I. Obtener opiniones múltiples de diversas personas acerca de un problema o asunto, en un formato estructurado.
Técnica para un grupo formal	120 Minutos	Fácil adquisición	I. Aumentar la creatividad y la participación en las reuniones de grupos, involucrados en la solución de problemas y/o en el suceso de descubrir la tarea. II. Desarrollar o ensanchar la percepción en temas críticos, dentro de las áreas del problema. III. Identificar las prioridades de los asuntos elegidos inmersos en los problemas, considerando los puntos de vista de diversos grupos. IV. Obtener la intervención de muchos miembros sin que haya una disfunción por una participación poco equilibrada. Lo cual ocurre a menudo en grupos grandes.
Valoración de decisiones	45 Minutos	Fácil adquisición	I. Analizar la toma de decisiones con actitudes optimistas y pesimistas. II. Evaluar las conductas de los individuos y la forma de actuar en las decisiones.



BANCO MUNDIAL

OBJETIVO

- I. Experimentar el conflicto entre las ventajas de: cooperación y competencia en un dilema con disyuntiva.
- II. Explorar las dinámicas que se presentan entre grupos, por la confianza.
- III. Practicar habilidades de negociación.

TIEMPO: 180 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Grupos de 10 dividido en 2 subgrupos de 4 participantes y 2 participantes de réferi/banquero.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. 20 tarjetas de 3" x 5" para cada subgrupo, cada una marcada en un lado (con una X que cubra toda la superficie) y del otro lado en blanco. Pueden sustituirse por barajas.
- II. Hoja de Instrucciones Generales del Banco Mundial y una copia del Cuestionario del Banco Mundial para cada participante.
- III. Hoja de Marcador del Banco Mundial para cada equipo.
- IV. Para cada árbitro/banquero, una Hoja de Instrucciones para árbitros/banqueros del Banco Mundial.
- V. Dinero reunido entre los participantes (\$20.00 cada uno, de preferencia en monedas).

DESARROLLO

Cada grupo estará compuesto por dos subgrupos de 4 personas cada uno y 2 réferi/banquero. Cada grupo deberá ubicar a sus dos subgrupos cerca uno del



otro, pero de tal manera que ambos subgrupos tengan privacidad para sus reuniones. Sus negociadores también necesitan un lugar aparte, para reunirse brevemente, durante varias ocasiones.

I. El Facilitador forma los Grupos (como se indicó anteriormente)

II. Se distribuyen Copias de la Hoja de Instrucciones Generales del Banco Mundial y de la Hoja del Marcador y son leídas por éstos cuidadosamente. El Facilitador responde a las preguntas que se le formulen.

III. Una vez formado los Grupos y ubicados en los sitios indicados. Las 2 personas seleccionadas para actuar como árbitros/banqueros (por cada Grupo) sincronizarán el tiempo de cada etapa para los dos subgrupos. También actuarán como personal del Banco Mundial ante estos subgrupos y vigilarán que se sigan las reglas establecidas en la Hoja de Instrucciones Generales. Los árbitros/banqueros recibirán breves instrucciones acerca de su papel y a ellos se les entregará el material: (a) Hoja de Instrucciones para árbitros/banqueros del Banco Mundial y (b) copias del Cuestionario del Banco Mundial para cada participante de sus dos subgrupos, (c) dos juegos de veinte tarjetas de 3" x 5".

IV. Los árbitros/banqueros colectan los \$20.00 de cada miembro de los dos subgrupos (\$80.00 por subgrupo).

V. El Facilitador explica brevemente el desarrollo general del ejercicio.

VI. Los subgrupos cuentan con quince minutos para organizarse y desarrollar el plan de estrategias del subgrupo. Antes de empezar la primera etapa, cada subgrupo elige: (a) un negociador, (b) un representante, (c) el encargado del marcador y (d) un tesorero.

VII. Los árbitros/banqueros dan la señal para que cada subgrupo inicie sus actividades.



VIII. Los árbitros/banqueros detienen el ejercicio después de una hora aproximadamente.

IX. Los árbitros/banqueros distribuyen el Cuestionario del Banco Mundial a cada participante de ambos subgrupos.

X. Cada subgrupo discute la Información del Cuestionario. Durante esta fase, las parejas de árbitros/banqueros comparan observaciones de sus dos subgrupos.

XI. El Facilitador lleva a cabo una discusión general de la actividad. Trata de obtener algunos comentarios sobre estos temas: La confianza entre los dos subgrupos, la toma de decisiones, la elección en un dilema con una disyuntiva, la polarización dentro de los subgrupos, la credibilidad, las negociaciones, el impacto del dinero, la traición y la desilusión, así como la colaboración vs competencia.

XII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE INSTRUCCIONES

HOJA DE INSTRUCCIONES GENERALES DEL BANCO MUNDIAL

Este es un ejercicio entre subgrupos. Usted y su subgrupo se verán involucrados en un ejercicio en la que se gana o se pierde dinero. **EL OBJETIVO ES GANAR LO MÁS QUE SE PUEDA.** Hay dos subgrupos involucrados en esta actividad y ambos reciben las mismas instrucciones. Después de leerlas, su subgrupo tiene quince minutos para organizarse y desarrollar su estrategia.

Cada subgrupo recibe veinte tarjetas. Estas son sus armas. Cada una tiene un lado marcado con una X y uno sin marcar. El lado marcado significa que el arma está cargada. Consecuentemente, el lado no marcado muestra el arma sin cargar.

AL principio, cada subgrupo coloca diez de sus veinte armas en posición de cargadas (lado marcado hacia arriba) y el resto descargado (lado marcado hacia abajo). Estas armas permanecerán en posesión suya y fuera de la vista de los demás durante todo el ejercicio.

Habrán etapas y movimientos. Cada etapa consta de siete movimientos por subgrupo. Habrá dos o más etapas en este ejercicio. El número de etapas dependerá del tiempo disponible. Los pagos se determinan y registran después de cada etapa.

1. Un movimiento consiste en voltear dos, una o ninguna de las armas del subgrupo de la posición cargada a la descargada o viceversa.
2. Cada subgrupo tiene un minuto o un minuto y medio para cada movimiento y treinta segundos entre cada movimiento. Al terminar el minuto y medio el subgrupo podrá voltear una, dos o ninguna de la posición cargada o descargada o viceversa. Si el subgrupo falla y no mueve en el tiempo permitido, no debe hacerse ningún cambio hasta el siguiente movimiento.



3. La duración de dos minutos entre el principio de un movimiento y el principio del siguiente es fijo e inalterable.

Cada nueva etapa empieza con las armas en su posición original, diez armas cargadas y diez descargadas.

FINANZAS

Los fondos con que ha contribuido al Banco Mundial se repartirán de la siguiente manera:

A cada subgrupo se le regresarán sesenta pesos para ser usados como el tesoro durante la toma de decisiones. Cuando se terminan las etapas, se dividirán lo que cada subgrupo tenga entre los miembros del subgrupo. Serán retenidos cuarenta pesos como fondos para que trabaje el Banco Mundial.

PAGOS

1. Si hay un ataque:
 - a. Cada subgrupo puede anunciar un ataque sobre el otro subgrupo, notificándole al árbitro/banquero durante los treinta segundos siguientes a cualquiera del minuto o minuto y medio del período empleado para decidir un movimiento (incluyendo el séptimo o final, del período de decisión en cualquier etapa). La elección de cada subgrupo durante el período de decisión, justo al final cuenta como un movimiento. Un ataque no puede hacerse durante la negociación.
 - b. Si hay un ataque, por uno o ambos subgrupos, suceden dos cosas: 1.) La etapa termina y 2.) El Banco Mundial pone un castigo de \$2.50 a cada subgrupo.
 - c. El subgrupo con el mayor número de armas cargadas gana \$1.50 pesos por cada una de más que tenga sobre el otro subgrupo. Éstas deudas se pagan



directamente del tesoro del subgrupo perdedor al ganador. El árbitro/banquero dirigirá esta transferencia de fondos.

2. Si no hay ataque: Al final de cada etapa (siete movimientos) cada subgrupo recibe del Banco Mundial \$1.00 por cada arma que este descargada y cada subgrupo pagará \$1.00 al Banco por cada arma cargada.

NEGOCIACIONES

Entre los movimientos, cada subgrupo tiene la oportunidad de comunicarse con el otro por medio de sus negociadores.

Cada subgrupo puede solicitar una negociación, notificándolo al árbitro/banquero durante cualquiera de los períodos de treinta segundos entre las decisiones. Los subgrupos son libres de aceptar o rechazar una invitación a negociar.

Los negociadores de ambos subgrupos deben reunirse después del tercer y sexto movimiento; después del período de los treinta segundos siguientes al movimiento, si es que no hay ataque.

Las negociaciones no deben durar más de tres minutos. Cuando los dos negociadores regresan a su subgrupo, empieza a contar el período de minuto a minuto y medio para el movimiento que sigue.

Los negociadores están limitados sólo por:

- a. El período de tres minutos para negociar y
- b. La presentación necesaria después de las etapas tercera y sexta.

Por otra parte son libres de decir lo que sea necesario para beneficiarse a sí mismos o a su subgrupo. Los subgrupos, igualmente no están limitados por los acuerdos hechos por sus negociadores, aún aquellos hechos de buena fe.

CARACTERIZACIONES ESPECIALES



Cada subgrupo tiene quince minutos para organizarse a sí mismo y para planear la estrategia a seguir. Durante este período antes de que empiece la primera etapa, cada uno debe elegir las personas que llevarán las siguientes caracterizaciones. Cada persona debe tener una de las siguientes, la cual se puede cambiar cuando sea decisión del subgrupo:

EL NEGOCIADOR:	Las actividades están dadas arriba.
EL REPRESENTANTE:	Comunicar las decisiones del subgrupo al árbitro/banquero.
ENCARGADO DEL MARCADOR:	Registrar los movimientos del subgrupo y elaborar el balance del tesoro del subgrupo.
EL TESORERO:	Llevar a cabo con el árbitro/banquero todas las transacciones financieras.



HOJA DE REGISTRO DEL BANCO MUNDIAL

Etapa 1		Etapa 2		Etapa 3		Etapa 4	
Armado	Desar-	Armado	Desar-	Armado	Desar-	Armado	Desar-
	mado		mado		mado		mado
10	10	10	10	10	10	10	10
Negociación							
Negociación							

Mov.								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Fondos del tesoro del subgrupo	\$60.00				
Fondos del otro subgrupo	\$60.00				
Fondos del Banco Mundial	\$40.00				



HOJA DE INSTRUCCIONES DEL ARBITRO/BANQUERO DEL BANCO MUNDIAL

Como árbitro su tarea durante este ejercicio, consiste en sincronizar el tiempo entre sus dos subgrupos y en vigilar el cumplimiento de las reglas de la Hoja de Instrucciones Generales del Banco Mundial.

1. Después de cada movimiento con duración de minuto o minuto y medio, solicite a cada representante de subgrupo que de un reporte en forma privada.
2. Treinta segundos después, usted deberá indicar el inicio del siguiente movimiento; Anuncie los tres minutos de la sesión de negociaciones o de la señal de que un ataque ha sido declarado. (Un ataque, inmediatamente da por terminado la etapa)
3. Después de los movimientos tercer y sexto, conduzca a los negociadores a un sitio predeterminado fuera de la vista de ambos subgrupos para llevar a cabo una sesión de negociación forzosa. (Esta debe tener un límite máximo de tres minutos)
4. Al final de la etapa (después del séptimo movimiento o de un ataque), de a la persona encargada del marcador la información acerca de la situación del armamento del otro subgrupo para tener todos los datos de dicha etapa y prepararse para la siguiente etapa. (Notifique que también puede haber un ataque después del séptimo movimiento)
5. El cuestionario del Banco Mundial se da después de la última etapa o al término de la hora.

Como banquero representa al Banco Mundial y tiene las cinco responsabilidades siguientes:

- a. Reunir \$20.00 de cada miembro de los subgrupos
- b. Distribuir \$60.00 a cada tesorero para el balance inicial de cada subgrupo.
- c. Recolectar los pagos de cada tesorero.
- d. Hacer los pagos directamente a cada tesorero.

Pasar los fondos de un tesorero a otro



CUESTIONARIO DEL BANCO MUNDIAL

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo el número adecuado en la escala, que mejor represente su reacción al ejercicio del Banco Mundial.

1. ¿hasta qué grado está satisfecho con la estrategia de su grupo?		
Demasiado insatisfecho	1 2 3 4 5 6 7	Muy satisfecho
2. ¿hasta qué punto creería ahora que es confiable el otro subgrupo?		
Demasiado desconfiado	1 2 3 4 5 6 7	Muy confiado
3. ¿hasta que punto está satisfecho con el desempeño de su negociación?		
Demasiado insatisfecho	1 2 3 4 5 6 7	Muy satisfecho
4. ¿hasta que grado existe ahora un consenso en su equipo acerca de los movimientos?		
Muy poco acuerdo	1 2 3 4 5 6 7	Muy alto acuerdo
5. ¿hasta que grado existe ahora un deseo de confiar unos en otros en su grupo?		
Un poco más que antes	1 2 3 4 5 6 7	Más que antes
6. Elija una palabra que describa cómo se siente acerca de su equipo:		
	1 2 3 4 5 6 7	
7. Elija una palabra que describa cómo se siente acerca de los otros equipos:		
	1 2 3 4 5 6 7	
NEGOCIADORES SOLAMENTE: por favor respondan a la siguiente pregunta.		
8. ¿Cómo percibió al negociador de los otros equipos?		
Falso y poco sincero	1 2 3 4 5 6 7	Auténtico y sincero



ENERGÍA INTERNACIONAL

OBJETIVO

- I. Estudiar cómo se comparte la información importante dentro de un grupo de trabajo.
- II. Observar las estrategias para resolver problemas que hay dentro de un grupo.
- III. Explorar los efectos de la colaboración y de la competencia en un grupo resolviendo problemas.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 5 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Un juego de cinco hojas de Datos de Energía Internacional para cada subgrupo. Esta hoja está marcada con puntos, de uno a cinco, al terminar el primer párrafo. Todas las hojas tienen alguna información que las demás no tienen.
- II. Hoja de Resumen de los Candidatos de Energía Internacional para cada participante.
- III. Hoja de Breviario de Energía Internacional para cada participante.
- IV. Hojas con la Solución del Problema de Energía Internacional para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador les explica a los participantes que harán un ejercicio de solución de problemas.



II. Divide a los participantes con cualquier método conveniente y apropiado en subgrupos de exactamente cinco miembros. (El uso de observaciones es opcional).

III. El Facilitador les pide que elijan al candidato correcto para una posición ejecutiva con base en la información que escribirán después. Les indica que sólo hay una solución correcta y les dice que deben llegar a esa solución independientemente de los demás subgrupos. Les indica que al terminar de resolver el problema y cuando le hayan entregado la solución por escrito, pueden observar a los que aún trabajan, sin embargo, no deben unirse a ningún subgrupo ni influir sobre la solución que tengan.

IV. Entonces el Facilitador distribuye la Hoja de Resumen de los Candidatos, la Hoja de Breviario y las Hojas de Datos a cada participante, teniendo cuidado que las cinco hojas diferentes con código (número de puntos al terminar el primer párrafo) se distribuyan en cada subgrupo una a cada miembro del subgrupo.

V. El subgrupo empieza a resolver el problema cuando el Facilitador da la señal. Se puede incorporar un elemento de competencia poniendo a la vista de todos las soluciones por orden de terminación y aún se puede poner el número de minutos que usó cada subgrupo para resolver el problema.

VI. Cuando todos los subgrupos han encontrado la solución del problema, el Facilitador reparte la Solución al Problema entre los participantes y analiza el ejercicio con los subgrupos, haciendo hincapié en las estrategias para resolver problemas que se usaron, los efectos de la colaboración y la competencia y el proceso de compartir.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

HOJA DE DATOS DE ENERGÍA INTERNACIONAL

Su subgrupo es un comité formado por los gerentes generales de Energía Internacional; una organización joven, mediana y creciente. La primera misión de Energía Internacional es localizar y desarrollar yacimientos minerales (cobre, uranio, cobalto, etc.)

Los negocios de la compañía han crecido mucho y muy rápidamente, principalmente en Sudamérica, donde han sido bienvenidos por los gobiernos. En juntas recientes, el Consejo de Directores decidió desarrollar una nueva propiedad cerca de Fortaleza, en el noreste de Brasil. Esta operación incluye sacar el mineral y molerlo.

La fecha es 1o. de abril de 1998. Usted ha llegado de su respectiva planta en otra localidad. Esta es la sesión inicial de su reunión anual. Lo primero de la orden del día es elegir un Gerente General para la planta brasileña de entre los candidatos de la lista adjunta. Fortaleza, Brasil tiene clima cálido, un ferrocarril, una línea de aviación comercial, un balance comercial favorable, una actitud feudal hacia las mujeres, un fuerte desempleo, bajo nivel educacional y cultura y un régimen fuertemente nacionalista.

El gobierno ha insistido en que la compañía debe emplear elementos brasileños en todos los puestos excepto en el de Gerente General. El gobierno también ha puesto un inspector oficial que tiene que dar un informe mensual. Este informe debe estar firmado por el representante de la compañía, quien debe formar parte del Instituto de Mineralogía.

Hay varias escuelas que tienen la licenciatura de Mineralogía, esta escuela requiere que además de los cursos comunes se debe estudiar Geología, Sismología y Paleontología.



HOJAS DE DATOS DE ENERGÍA INTERNACIONAL

Su subgrupo es un comité formado por los gerentes generales de Energía Internacional; una organización joven, mediana y creciente. La primera misión es localizar y desarrollar yacimientos minerales (cobre, uranio, cobalto, etc.).

Los negocios de la compañía han crecido mucho y muy rápidamente, principalmente en Sudamérica, donde han sido bienvenidos por los gobiernos. En juntas recientes, el consejo de directores decidió desarrollar una nueva propiedad cerca de Fortaleza, en el noreste de Brasil. Esta operación incluye sacar el mineral y molerlo.

La fecha es 1o. de abril de 1998. Usted ha llegado de su respectiva planta en otra localidad. Esta es una sesión inicial de su reunión anual. Lo primero de la orden del día es elegir un Gerente General para la planta brasileña de entre los candidatos de la lista adjunta. Fortaleza, Brasil tiene clima cálido, un ferrocarril, una línea de aviación comercial, un balance comercial favorable, una actitud feudal hacia las mujeres, un fuerte desempleo, bajo nivel educacional y cultural y un régimen fuertemente nacionalista.

El gobierno ha insistido en que la compañía debe emplear elementos brasileños en todos los puestos excepto en el de Gerente General. El gobierno también ha puesto un inspector oficial que tiene que dar un informe mensual. Este informe debe llevar también la firma del Gerente General. Por ley este gerente debe tener tres años de experiencia como gerente encargado de la operación de una mina.

Hay varias escuelas que tienen la licenciatura de Mineralogía. La universidad más chica requiere tres y la más grande cuatro de los siguientes materiales especiales para graduarse: Geología, Geofísica, Oceanografía, Paleontología y Sismología. La más pequeña es una universidad femenina.



HOJAS DE DATOS DE ENERGÍA INTERNACIONAL

Su subgrupo es un comité formado por los gerentes generales de Energía Internacional; una organización joven, mediana y creciente. La primera misión de Energía Internacional es localizar y desarrollar yacimientos minerales (cobre, uranio, cobalto, etc.)

Los negocios de la compañía han crecido mucho y muy rápidamente, principalmente en Sudamérica, donde han sido bienvenidos por los gobiernos. En juntas recientes, el consejo de directores decidió desarrollar una nueva propiedad cerca de Fortaleza, en el noreste de Brasil. Esta operación incluye sacar el mineral y molerlo.

La fecha es 1o. de abril de 1998. Usted ha llegado de su respectiva planta en otra localidad. Esta es una sesión inicial de su reunión anual. Lo primero de la orden del día es elegir un Gerente General para la planta brasileña de entre los candidatos de la lista adjunta. Fortaleza, Brasil tiene clima cálido, un ferrocarril, una línea de aviación comercial, un balance comercial favorable, una actitud feudal hacia las mujeres, un fuerte desempleo, bajo nivel educacional y cultural y un régimen fuertemente nacionalista.

El gobierno ha insistido en que la compañía debe emplear elementos brasileños en todos los puestos excepto en el de Gerente General. El gobierno también ha puesto un inspector oficial que tiene que dar un informe mensual. Este informe tiene también que estar firmado por el representante de la compañía. Ninguno de los inspectores habla o lee otro idioma que no sea el suyo.

Hay varias escuelas que tienen la licenciatura de Mineralogía, es necesario haber pasado paleontología para ser miembro general del Instituto de Mineralogía. La universidad más grande es la Escuela de minas de Nueva York, la cual requiere haber pasado las siguientes materias para graduarse: Paleontología, Geología, Geofísica y Sismología.



HOJAS DE DATOS DE ENERGÍA INTERNACIONAL

Su subgrupo es un comité formado por los gerentes generales de Energía Internacional; una organización joven, mediana y creciente. La primera misión de Energía Internacional es localizar y desarrollar yacimientos minerales (cobre, uranio, cobalto, etc.)

Los negocios de la compañía han crecido mucho y muy rápidamente, principalmente en Sudamérica, donde han sido bienvenidos por los gobiernos. En juntas recientes, el consejo de directores decidió desarrollar una propiedad cerca de Fortaleza, en el noreste de Brasil. Esta operación incluye sacar el mineral y molerlo.

La fecha es 1o. de abril de 1998. Usted ha llegado de su respectiva planta en otra localidad. Esta es una sesión inicial de su reunión anual. Lo primero de la orden del día es elegir un Gerente General para la planta brasileña de entre los candidatos de la lista adjunta. Fortaleza, Brasil tiene clima cálido, un ferrocarril, una línea de aviación comercial, un balance comercial favorable, una actitud feudal hacia las mujeres, un fuerte desempleo, bajo nivel educacional y cultural y un régimen fuertemente nacionalista.

El gobierno ha insistido en que la compañía debe emplear elementos brasileños en todos los puestos excepto en el de Gerente General. El gobierno también ha puesto un inspector oficial que tiene que dar un informe mensual el cual debe estar firmado también por el representante de la compañía. Todos los empleados de la compañía sólo pueden leer y hablar el portugués.

Hay varias escuelas que tienen la licenciatura de Mineralogía. Es necesario haber pasado Sismología para ser miembro general del Instituto de Mineralogía. El Instituto de Ciencias de Massachusetts requiere de las siguientes materias especiales para graduarse Geología, Sismología, Oceanografía y Paleontología.



HOJAS DE DATOS DE ENERGÍA INTERNACIONAL

Su subgrupo es un comité formado por los gerentes generales de Energía Internacional; una organización joven, mediana y creciente. La primera misión es localizar y desarrollar yacimientos minerales (cobre, uranio, cobalto, etc.).

Los negocios de la compañía han crecido mucho y muy rápidamente, principalmente en Sudamérica, donde han sido bienvenidos por los gobiernos. En juntas recientes, el consejo de directores decidió desarrollar una nueva propiedad cerca de Fortaleza, en el noreste de Brasil. Esta operación incluye sacar el mineral y molerlo.

La fecha es 1o. de abril de 1998. Usted ha llegado de su respectiva planta en otra localidad. Esta es una sesión inicial de su reunión anual. Lo primero de la orden del día es elegir un Gerente General para la planta brasileña de entre los candidatos de la lista adjunta. Fortaleza, Brasil tiene clima cálido, un ferrocarril, una línea de aviación comercial, un balance comercial favorable, una actitud feudal hacia las mujeres, un fuerte desempleo, bajo nivel educacional y cultural y un régimen fuertemente nacionalista.

El gobierno ha insistido en que la compañía debe emplear elementos brasileños en todos los puestos excepto en el de Gerente General. El gobierno también ha puesto un inspector oficial que tiene que dar un informe oficial el cuál debe estar firmado por el representante de la compañía, quien debe ser ciudadano americano.

La membresía en el Instituto de Mineralogía puede ser obtenida por un hombre de más de treinta y cinco años el cuál al mismo tiempo tiene que haber sido aceptado como miembro general en el mismo Instituto. La Universidad de San Francisco es la más pequeña y requiere de los siguientes cursos especiales para graduarse: Paleontología, Geofísica y Oceanografía.



HOJA BREVIARIO DE ENERGÍA INTERNACIONAL

I. Instrucciones para el subgrupo:

1. Son un comité formado por Gerentes Generales de Energía Internacional.
2. Acaba de llegar a la ciudad.
3. Esta es la primera reunión del subgrupo.
4. Se acaba de enterar que se abrirá una planta en Brasil y su trabajo es elegir un Gerente General de entre seis candidatos.
5. Básicamente la información está en su cabeza.

II. Supuestos necesarios para ser más explícitos:

1. Suponga que sólo hay una solución.
2. Suponga que toda la información es correcta.
3. Tiene una hora para trabajar.
4. Suponga que hoy es 1o. de abril de 1998.
5. Debe haber un acuerdo sustancial cuando se haya resuelto el problema.

Deben trabajar en el problema como subgrupo.



HOJA RESUMEN DE LOS CANDIDATOS DE ENERGÍA INTERNACIONAL

NOMBRE:	R. Illin
FECHA DE NACIMIENTO:	2 de marzo de 1957
PASAPORTE:	L3452. EUA
EDUCACIÓN:	Escuela de minas de Nueva York. Licenciatura de Mineralogía. 1987.
EMPLEOS:	Asistente de Investigación. Escuela de minas de Nueva York(1978-1980). Conferencista de Mineralogía. Universidad de Bonn. (1986-1990). Gerente de Planta de Cobre de Utah. (1990 a la fecha)
IDIOMAS:	Inglés, francés, alemán y portugués.

NOMBRE:	S. Hule
FECHA DE NACIMIENTO:	4 de mayo de 1949
PASAPORTE:	H4567. EUA
EDUCACIÓN:	Instituto de Ciencias de la Tierra de Nuevo México. Licenciatura en Mineralogía. 1985 Uranio Ilimitado
EMPLEOS:	.Entrenamiento general1975-1977. Oficial de Geología (1978-1985) Compañía Anaconda de Cobre, área Montana. Gerente. Compañía Minera Irlandesa (1985 a la fecha)
IDIOMAS:	Inglés, francés y portugués

NOMBRE:	T. Gadolin
FECHA DE NACIMIENTO:	5 de junio de 1950
PASAPORTE:	L7239. EUA
EDUCACIÓN:	Escuela de minas de Nueva York. Licenciatura de Mineralogía. 1977.
EMPLEOS:	Directorio de Minas de Inglaterra. Entrenamiento general (1975-1977). Asistente del Gerente. N.D.B. Planta Cheshire. (1978-1986) Gerente de minerales de cobalto. Idaho. (1986 a la fecha)
IDIOMAS:	Inglés y portugués

NOMBRE:	U. Samar
FECHA DE NACIMIENTO:	6 de abril de 1958
PASAPORTE:	H6259. EUA
EDUCACIÓN:	Instituto de Massachusetts. Licenciado en Mineralogía. 1979.
EMPLEOS:	Ingeniero. Estación de Investigación Minera Virginia del Este (1979-1988) Gerente General. Planta de Mineralogía del Estado Liberiano. (1988 a la fecha)
IDIOMAS:	Inglés, alemán, sahili y portugués.



HOJA RESUMEN DE LOS CANDIDATOS DE ENERGÍA INTERNACIONAL

NOMBRE:	V. Lute
FECHA DE NACIMIENTO:	6 de agosto de 1955
PASAPORTE:	K6237. EUA
EDUCACIÓN:	Escuela de minas de Nueva York. Licenciado en Mineralogía. 1976.
EMPLEOS:	Mineralogista de Desarrollo Construcciones Mineras de Ontario(1976 -1979) Asistente del Jefe de Mineralogía Directorio Canadiense. (1980-1983) Gerente de Planta. Compañía Minera Galesa. (1984 a la fecha)
IDIOMAS:	Inglés, francés, galés y pequinés.

NOMBRE:	W Woddy
FECHA DE NACIMIENTO:	7 de agosto de 1928
PASAPORTE:	H63241 EUA
EDUCACIÓN:	Universidad de San Francisco Licenciatura de Mineralogía. 1973.
EMPLEOS:	Asistente del Gerente. Societé Debunquant D'Algerie (1973-1977) Gerente. Compañía Minera Kamchatka. (1978 a la fecha)
IDIOMAS:	Inglés, portugués, ruso y árabe.

NOMBRE:	X. Lanta
FECHA DE NACIMIENTO:	8 de septiembre de 1955
PASAPORTE:	Q132YB Canadá.
EDUCACIÓN:	Universidad de Quebec. Diploma en Inglés (1975) Instituto de Ciencias de Massachusetts, Licenciado en Mineralogía. (1978)
EMPLEOS:	Oficial técnico. Corporación Minera Sardina. (1980-1988) Gerente. Planta Minera del Valle de Moab (1988 a la fecha)
IDIOMAS:	Español, inglés y portugués.



SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE ENERGÍA INTERNACIONAL

NOMBRE	EDAD	EDUCACIÓN	NACIONALIDAD	IDIOMAS	EXPERIENCIA
Illin	35 años	Escuela de Minas de Nueva York	Americano	Portugués	<u>2 años</u>
Hule	42 años	Instituto de Ciencias de la Tierra de Nuevo México	Americano	Portugués	7 años
Gadolin	41 años	Escuela de Minas de Nueva York	Americano	Portugués	6 años
Samar	33 años	Instituto de Ciencias Americano de Massachusetts	Americano	Portugués	5 años
Lute	36 años	Escuela de Minas de Nueva York	Americano	No Portugués	9 años
Woody	43 años	Universidad de San Francisco	Americano	Portugués	14 años
Lanta	36 años	Instituto de Ciencias de Massachusetts	Canadiense	Portugués	4 años

El Instituto de Ciencias de la Tierra de Nuevo México y la Universidad de San Francisco requiere tres materias especiales para graduarse y son por lo tanto más pequeñas que el Instituto de Ciencias de Massachusetts o la Escuela de Minas de Nueva York. San Francisco no es la más pequeña, por lo tanto debe ser el Instituto de Ciencias de la Tierra. Esto la hace una Universidad Femenina. Los Brasileños tienen una actitud feudal hacia las mujeres.

Para ser miembro general se necesita haber pasado Sismología y Paleontología. San Francisco no ofrece Sismología, por lo tanto ningún graduado de San Francisco puede ser miembro general.

Ninguno de los empleados brasileños entienden inglés ni tampoco los inspectores del gobierno; por lo tanto para que pueda firmar el informe el inspector debe ser capaz de leer el portugués.

Todos los candidatos excepto Gadolin son descalificados por no llenar los requisitos.



INVERSIÓN MONETARIA

OBJETIVO

- I. Proporcionar un análisis profundo de la dinámica del proceso de negociación: estrategia, presiones que se presentan, consenso y meditación.
- II. Simular una experiencia de negociación colectiva.
- III. Explorar la conducta de los participantes en una situación en la que se negocie.

TIEMPO: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 25 Participantes

LUGAR: Espacio Adicional. Tres salones amplios bien iluminados acondicionados para que no estorbe el mobiliario.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Dinero en billetes de cualquier denominación.
- II. Papel en blanco y un lápiz para cada participante

DESARROLLO

I. El Facilitador divide al grupo en subgrupos de trabajo, subgrupo administrativo y uno neutral. (Esto puede hacerse al azar o los miembros pueden decidir en qué subgrupo les gustaría trabajar. Los subgrupos de trabajo y administrativo pueden tener el mismo número de gentes, o bien, el de trabajo puede ser más numeroso para simular una situación real. En el subgrupo neutral sólo se necesitan dos o tres miembros.

II. El Facilitador se lleva aparte al subgrupo de Trabajo y recoge una cantidad igual de dinero (\$10 a \$30) por cada uno (cantidad "X"), luego hace lo mismo con



el subgrupo administrativo (cantidad "Y"). El Facilitador decide que tanto solicitará a cada uno y los instruye para que no revelen la cantidad que cada uno entregó. Al subgrupo Neutral no se le solicita ninguna cantidad.

III. El Facilitador añade dinero (\$100 a \$250) (cantidad Z) a las cantidades X y Y entonces anuncia todos los subgrupos la cantidad de X, Y y Z. (Cada subgrupo solamente conoce su propia contribución al total, el subgrupo Neutral sólo conoce el total).

IV. Se distribuye papel y lápiz a cada uno de los participantes y les dice que el tema a tratar es la distribución del dinero entre los subgrupos de Trabajo y Administrativo. Se dan instrucciones para que estos dos subgrupos se reúnan, en cuartos separados y que organicen una sesión de negociación que deberá tener una duración de quince minutos con el fin de establecer las reglas.

V. Da indicaciones al subgrupo Neutral para que preparen una breve presentación de lo que ofrecen, por ejemplo, mediación, reconciliación, servicio entre ellos, arbitraje final, arbitraje con poder de determinar las cantidades establecidas o de escucha. El Facilitador puede discutir los posibles servicios que ellos brindarán. Les indica que deberán cargar un costo por sus servicios de mediación y arbitraje. Si no contratan sus servicios únicamente observarán el desarrollo de la sesión.

VI. Todos se vuelven a reunir y el subgrupo Neutral hace una presentación.

VII. El Facilitador señala que después de transcurrida una hora, se tomará una cantidad (cantidad W) del total cada diez minutos (para simular no contratación, no trabajo o una situación de huelga) hasta que cada subgrupo haya deducido una cantidad de su total, solicitada por un agente autorizado (para simular un paro, si es solicitado por la dirección o una huelga, si es pedida por los trabajadores). Queda en poder del Facilitador cualquier cantidad que reste del total.



VIII. La sesión de negociación empieza y continúa hasta lograr un acuerdo sobre la distribución de los fondos. Luego se reparte como se acordó.

IX. Se lleva a cabo una discusión conducida por el Facilitador sobre los sentimientos de los participantes y de lo que aprendieron. Se puede utilizar alguna o todas las preguntas que a continuación se presentan:

1. ¿Cuál fue la reacción de los participantes frente al convenio final?, ¿Cómo se llegó a este?
2. ¿Cuáles fueron las reacciones si se redujo dinero al total?, ¿Cómo afectó esta negociación?
3. ¿Cuáles fueron las reacciones frente al negociador por parte de los subgrupos?
4. ¿Qué conductas parecieron producir mejores resultados a las partes involucradas en el convenio?, ¿Qué otras estrategias pudieron haber sido empleadas?
5. ¿Cuáles fueron las suposiciones que hicieron los miembros de los subgrupos?, ¿Cómo afectó esto al convenio y a las estrategias?
6. ¿Qué principios considera esencial para llevar a cabo una negociación?
7. ¿En qué forma modificará, su aprendizaje, cuando lleve a cabo otro tipo de negociación?

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



JUAN EL CHAPULÍN

OBJETIVO

- I. Explorar el efecto de una serie de respuestas de los participantes en una actividad para resolver problemas en grupo.
- II. Observar las conductas de los líderes en la solución de problemas.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 6 participantes (cinco integrantes y un observador)

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos y trabajen sin interferir uno con el otro.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Tarjetas de Reglas de Juan el Chapulín (un juego de cinco para cada subgrupo).
- II. Hojas de Información de Juan el Chapulín.
 - I. Formato para Observación del Proceso para la Solución de Problemas.

DESARROLLO

I. El Facilitador forma subgrupos de seis participantes, uno de ellos será el observador. Después distribuye las Hojas de Información de Juan el Chapulín entre los miembros de cada subgrupo. A los observadores se les da una copia del formato para Observar el Proceso de Solución del problema.

II. Una vez que los participantes han tenido tiempo suficiente para leer la hoja de Información, el Facilitador distribuye las tarjetas de las reglas. Dentro de cada subgrupo, cada participante obtiene una tarjeta con una regla diferente.



III. Se dan instrucciones para que los subgrupos empiecen a resolver el problema de acuerdo a las reglas. Cuando hay un acuerdo substancial dentro del grupo por que consideran que han encontrado la solución al problema; el observador procede a dar un informe y dirige una discusión acerca de cómo el grupo se organizó para realizar la tarea.

IV. El Facilitador solicita un breve reporte por cada uno de los subgrupos sobre el proceso que desarrollaron para resolver el problema. Posteriormente pregunta por la solución de cada subgrupo.

V. El Facilitador hace una exposición acerca del liderazgo compartido, enfatizando la responsabilidad individual de cada participante, tanto en el logro de la tarea como en el apoyo al grupo.

VI. Solución: En el momento en que el amo de Juan pone la comida en el suelo; Juan ha saltado una vez al este, por lo tanto tiene que saltar lateralmente tres veces más al este y una vez hacia atrás con dirección al oeste, llegando a la parte superior de la comida. Ahora ya puede comer.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

TARJETAS DE REGLAS DE JUAN EL CHAPULÍN

Cada una de las siguientes reglas deberá ser escrita a máquina en una tarjeta de 3" x 5", aproximadamente. Un juego de tarjetas debe ser repartido a cada subgrupo. Las tarjetas se darán al azar, una a cada participante del subgrupo

JUAN SÓLO PUEDE SALTAR EN CUATRO DIFERENTES DIRECCIONES: AL NORTE, AL SUR, AL ESTE Y AL OESTE. NO PUEDE SALTAR DIAGONALMENTE (NORESTE, NOROESTE, SUDESTE Y SUDOESTE)

UNA VEZ QUE JUAN SALTA EN UNA DIRECCIÓN, DEBE SALTAR CUATRO VECES EN LA MISMA DIRECCIÓN ANTES DE QUE PUEDA CAMBIAR DE DIRECCIÓN.

JUAN SÓLO PUEDE SALTAR. NO PUEDE ARRASTRARSE, VOLAR O CAMINAR.

JUAN PUEDE SALTAR GRANDES DISTANCIAS O CORTAS DISTANCIAS, PERO NO PUEDE BRINCAR MENOS DE 2.5 CM.

JUAN NO PUEDE DAR UNA VUELTA.



HOJA DE INFORMACIÓN DE JUAN EL CHAPULÍN

LA SITUACIÓN:

Juan el Chapulín es una clase de insecto imaginario, que puede hacer algunas cosas y otras no. Él ha estado saltando por todo el lugar haciendo algo de ejercicio, cuando su dueño pone un montón de alimento a 7.5 cm de distancia hacia el oeste de donde se encuentra Juan. Tan pronto como ve toda esa comida, él detiene su rumbo, de cara al norte. Observa que el montón de comida es un poco más alto que él.

Después de todo el ejercicio que hizo, Juan tiene hambre y quiere comer lo más rápido que le sea posible. Examina la situación y dice "Caramba, tengo que saltar cuatro veces para alcanzar la comida".

EL PROBLEMA:

Juan es un insecto listo y está completamente seguro de su conclusión, ¿por qué suponen ustedes que Juan tiene que dar cuatro saltos, ni uno más ni uno menos, para alcanzar la comida?



FORMATO PARA OBSERVACIÓN DEL PROCESO PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Realice notas en los espacios en blanco. Escriba QUIÉN hizo QUÉ.

ORGANIZACIÓN:

¿Cómo empezó el grupo?

¿En qué forma empezaron a compartir sus recursos?

¿Qué procedimientos desarrollaron para resolver el problema?

FLUJO DE LA INFORMACIÓN

¿Cómo obtuvieron la información?

¿Qué datos fueron aceptados?

¿Cuáles fueron rechazados?

¿Cómo se cotejó la información que se obtuvo?

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

¿Cómo se mantuvo el grupo sobre la pista?

¿Qué reglas, en cuanto a decisiones, surgieron?

¿Qué ayudas visuales se emplearon?

¿En qué forma se logró el consenso y cómo se comprobó?

CRÍTICAS

¿Cómo discutió y analizó el grupo, su propio funcionamiento?

¿Qué clima prevaleció durante la reunión?



LA RELOJERÍA

OBJETIVO

- I. Observar los modelos de comunicación en la solución de problemas en grupo.
- II. Explorar la influencia interpersonal en la solución de problemas.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 5 a 6 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un lugar amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Sencillo. Hojas de papel y lápiz para cada participante.

DESARROLLO

I. El Facilitador explica al grupo que están ahí para efectuar una tarea en grupo y resolver un problema matemático. Les señala que tiene que llegar a un consenso grupal; esto es, que cada uno de los miembros del grupo debe estar de acuerdo, cuando menos en parte, con la conclusión a la que llegue el equipo. Se recomienda prestar atención a la forma en que llegarán a dicha conclusión, de manera que posteriormente puedan discutir cómo fue el proceso.

II. Luego, el Facilitador presenta el problema:

"Un hombre entra a una relojería a comprar un reloj de trescientos pesos. Le paga al dependiente con un billete de quinientos. Como es muy temprano, el dependiente de la relojería no tiene cambio. Se lleva el billete y va a la farmacia que esta al lado para que le cambien el billete de \$500.00 por billetes de cincuenta pesos. Entonces le da el cambio al cliente. Más tarde, el dueño de la farmacia, le dice al de la relojería: "Este billete de quinientos pesos es falso"; el



dependiente se disculpa, toma el billete falsificado y le da cinco billetes de cien pesos. Ahora bien, si no se toma en cuenta el costo del reloj, ¿Cuanto dinero perdió la relojería? (Respuesta: \$200.00); (El Facilitador si lo desea puede repartir copias del desarrollo del problema o escribir la información en una hoja de rotafolio)

III. Cuando cada uno de los subgrupos llegue a una conclusión, alzarán la mano, el Facilitador va con ellos y pregunta si todos están de acuerdo y le pide a uno de los miembros que explique el proceso que los llevó a su conclusión.

IV. Se continúa con el desarrollo hasta que todos los subgrupos llegan a la respuesta correcta. A los subgrupos que hayan terminado primero se les puede pedir que observen a los otros equipos pero sin intervenir ni ayudar en la solución.

V. El Facilitador habla acerca de los modelos de comunicación centrando su atención en conductas como las siguientes:

- 1.- Cómo las personas reaccionan negativamente a la fase "problema matemático" y establecen barreras o se bloquean.
- 2.- Cómo algunas personas permiten que los "expertos" resuelvan el problema (Proponiéndose así mismos o a otro más).
- 3.- Adoptar tácticas de presión para lograr el consenso.
- 4.- Revelando sentimientos de ansiedad producidos por la observación de los otros subgrupos, quienes pudieron encontrar mucho antes la respuesta correcta.
- 5.- Empleando "apoyos visuales" para poder convencer a los demás (pedazos de papel, dinero, papel y lápiz, etc.)
- 6.- Sintiendo angustia, por que tal vez, su solución al problema este equivocado.



7.- Empleando técnicas como "verificación de escucha" u otras prácticas de las técnicas de comunicación.

8.- Rehusándose a dejar a un lado las opiniones personales, para alcanzar un consenso de grupo.

VI. El Facilitador también puede, si lo desea, discutir los modelos de comunicación que se observaron en el ejercicio. Puede comentar las conductas que influyeron, las tendencias por determinadas formas de comunicación (comunicación un sentido o dos sentidos), los exabruptos personales o de grupo que interfirieron en el cumplimiento de la tarea y las conductas que facilitaron o dificultaron la comunicación.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



LOS HIGHLANDERS

OBJETIVO

- I. Analizar el comportamiento de un grupo para resolver problemas bajo presión.
- II. Identificar las habilidades para la identificación de hechos concretos

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Participantes. Dividido en subgrupos de 5 a 10 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja del problema para cada participante.
- I. Un lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El instructor reparte las Hojas del problema a los participantes.
- II. El instructor lee el relato y al terminar pide a algún voluntario que conteste a las siguientes preguntas:
 - o Nombre de la esposa de Craig
 - o Actividad a la que se dedica Kevin
 - o Nombre del pretendiente de Astrid
 - o Color del Kilt de Niall



III. Al obtener una vaga o nula respuesta el instructor indica al grupo que es necesario que lean de nuevo el relato en subgrupos y que obtengan una respuesta a las preguntas por consenso.

IV. El instructor forma subgrupos al azar, a su elección o a la de los participantes. Puede también nombrar observadores de grupo.

V. El instructor indica a los subgrupos que tendrán 15 minutos para solucionar el problema y deberán encontrar una solución por consenso.

VI. El instructor indica a los participantes cada vez que transcurran cinco minutos para ejercer sobre ellos presión.

VII. El instructor al terminar el tiempo fijado, reúne al grupo en sesión plenaria y pide a cada subgrupo que presente sus resultados.

VIII. El instructor da a conocer los resultados correctos e indica a los subgrupos que trabajen de nuevo juntos y contesten a las siguientes preguntas:

- ¿Qué procedimiento siguieron para analizar el problema?
- ¿Qué fue lo que más se les dificultó?
- ¿Cuáles fueron los principales problemas que enfrentaron para llegar a consenso?
- ¿Cómo afectó la presión sobre sus resultados?

IX. El instructor reúne al grupo nuevamente en sesión plenaria y pide a los subgrupos que presenten sus conclusiones.

X. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



La solución al problema es la siguiente:

Cuadro 1

ALDEANO	ACTIVIDAD	ESPOSA	HIJA
Arwel	Marino	Jane	Kristine
Craig	Gaitero	Brunilde	Jenny
Isaiah	Pastor	Ellen	Harriet
Kevin	Pescador	Jessica	Emily
Lewis	Ganadero	Claire	Astrid

Cuadro 2

HIJA	PRETENDIENTE	FAMILIA	KILT
Astrid	David	Brandt	Verde
Emily	Niall	Lanning	Beige
Harriet	Keith	Jenkins	Rojo
Jenny	Jonathan	Gibbs	Azul
Kristine	Eric	Evans	Marrón



HOJA DE TRABAJO

Instrucciones:

Los highlanders habitan una región de Escocia llamada Highlands, que significa "Tierras altas". En un clima frío de montaña, conservan sus tradiciones y costumbres. Mientras conocemos un poco sobre sus modos de vida, vaya estableciendo en el Cuadro 1 el nombre de cada aldeano, cuál es su actividad laboral y los nombres de su esposa e hija casadera. En el Cuadro 2 tendrá que descubrir cuál es el pretendiente de cada hija, a qué familia pertenece el novio y cuál es el color del kilt de éste para la boda, esa falda a cuadros tan típica de los escoceses. Ambos Cuadros se resuelven alternadamente.

Historia:

Desde lejanas épocas los highlanders se enorgullecen de sus estilos de vida, muy diferentes a sus "rivales" de las "Tierras bajas" junto al mar. La mayor parte de la población femenina se dedica a todo el proceso de confección del "tartán", esa famosa tela a cuadros que identifica a los escoceses. Tanto Claire y Jane como las esposas de Craig y del pastor aportan a la economía familiar peinando e hilando la lana, tiñendo y urdiendo los paños en los antiguos telares, que después serán vendidos a muy buen precio.

El principal trabajo de los hombres es la cría de carneros, de los que se obtiene la lana. Es muy común ver a los pastores con sus rebaños en las laderas de las montañas, a veces esfumadas sus figuras entre la bruma. El pastor Isaiah se siente importante con su labor; le molesta un tanto que las vacas del esposo de Claire, el ganadero, le hagan competencia en el consumo de hierba fresca, estorbo que se olvida en la taberna al compartir juntos y con el señor Jenkins, su futuro consuegro, una botella de noble y castaño whisky.

Otra parte de la población se ocupa de la fabricación de gaitas. En cualquier callejuela hay pequeños talleres en donde el artesano y un aprendiz se esmeran



para dar vida a un nuevo instrumento. El gaitero de nuestra historia está contento porque Jonathan, su futuro yerno, se interesa por continuar el oficio y lo hace muy bien.

Aunque son minoría, otros aldeanos bajan al mar. Algunos de ellos, como Kevin, diariamente se internan en el mar como tripulantes de un barco a buscar los bancos de arenques. El capitán, guiado por las gaviotas que celebran su festín lanzándose en picada, detecta el mejor lugar y hace tiras las redes. La masa viboreante y plateada es recogida y encajonada, para ser vendida al llegar al puerto. Nuestro pescador trabaja mucho, ahorrando dinero, porque junto a su esposa Jessica pretenden para su hija una gran boda con el bueno de Niall.

También bajan a puesto los marinos que abordan el "puffer", un barco que navegando las costas arriba quedo varado cuando se produjo la bajamar. El padre de Kristine y sus compañeros descargan entonces las mercancías que necesitan los habitantes del poblado, qué estos trasladan a las carretas de caballos que acuden a la playa. Al subir la marea, el barco desencallo y retorno a su puerto, para volver a zarpar al día siguiente a otra playa.

Las mamás de las novias están excitadas anta la proximidad de los enlaces de sus hijas, confeccionando el blanco vestido o reuniéndose con sus consuegras para ultimar detalles de la celebración. La madre de Harriet y la señora Jenkins se ponen de acuerdo en que la reunión se haga en la casa de aquella y la señora Lanning preferiría otro color para el kilt de Niall, pero prudentemente respeta la elección de su nuera. En cambio, la suegra de Astrid está encantada con que ésta haya escogido el color verde musgo para el kilt de David y no menos conforme está la Señora Evans con el marrón habano para Eric. En cuanto a Brunilde, es cuestión de honor que la boda la anime una gaita fabricada por su esposo.

El día llegó. Es verano, pero en las Tierras altas el calor no es riguroso. Familiares e invitados van trajeados, muchos de los hombres con la falda plisada y las mujeres con un abrigo ligero. Las parejas están juntas frente al sacerdote,



destacándose el joven Gibbs por su altura y prestancia, con su kilt azul a cuadros negros, medias y chaqueta a tono, camisa blanca y corbata gris y el novio de Harriet, con la tradicional falda roja.

Al salir del templo, los recién casados van por las calles de la aldea, saludados por los vecinos, precedidos por un músico y su gaita. Su canto alarma a las aves de los descoloridos tejados, hace vibrar los corazones de hombres y mujeres del cortejo. Los sones resuenan en el valle, cuyos ecos devuelven las montañas. Bajo el influjo de la melodía, el verde de los campos parece brillar más, el aire se torna más diáfano y la camaradería se hace más íntima.

Jenny, la hija de Arwell y la del ganadero no pueden contener su emoción y las tres dejan escapar unas lágrimas.

El eterno ciclo de las tradiciones de los highlanders se ha cumplido y pronto vendrá sangre nueva a perpetuarlas.

Variables que intervienen en el Cuadro 1:

ALDEANO: Arweii, Craig, Isaiah, Lewis.

ACTIVIDAD: gaitero, ganadero, marino, pastor, pescador.

ESPOSA: Brunilde, Claire, Elien, Jane, Jessica.

HIJA: Astrid, Emily, Harriet, Jenny, Kristine.

Variables que Intervienen en el Cuadro 2:

HIJA: Astrid, Emily, Harriet, Jenny, Kristine.

PRETENDIENTE: David, Eric, Jonathan, Keith, Niall.

FAMILIA: Brandt, Evans, **Gibbs**, Jenkins, Lanning.

KILT: azul, beige, marrón, rojo, verde.



Hoja de trabajo:

Cuadro 1

Aldeano	Actividad	Esposo	Hija

Cuadro 2

Hija	Pretendiente	Familia	Kilt



LOS INMIGRANTES

OBJETIVO

- I. Desarrollar la solidaridad y sentido de pertenencia de un grupo.
- II. Vivenciar la aceptación y resistencia al cambio.
- III. Practicar habilidades de negociación.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Una aula amplia y bien iluminada; así como, espacio adicional suficientemente iluminado para que los participantes trabajen en subgrupos sin existir interferencias entre ellos.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide a los participantes en 2 o 3 subgrupos y les indica que cada subgrupo constituye una **tribu**.
- II. El Facilitador divide a los subgrupos en 2 o 3 mini-grupos y les indica que cada mini-grupo constituye una familia. El Facilitador indica a una de las familias de cada subgrupo que serán los lugareños y las otras los inmigrantes.
- III. El Facilitador indica a los mini-grupos que traten de identificar el perfil e idiosincrasia de su grupo (Por ejemplo: todos son hombres, o estudiantes, a todos les gusta la música, todos son analíticos, todos son delgados, etc.)
- IV. Terminada la actividad anterior, el Facilitador indica a la familia de lugareños que trabajen en los requerimientos que fijarán para aceptar a los inmigrantes en su grupo, y por su parte, los inmigrantes deberán trabajar en lo que ofrecerán a



los lugareños para que los acepten en su grupo y las tradiciones que desean conservar.

V. Terminada la tarea anterior, el Facilitador solicita al grupo se reúna en sesión plenaria y les solicita a los participantes que dramaticen la llegada y asentamiento de los inmigrantes con sus intentos de ser aceptados por los lugareños y de conservar sus propias tradiciones, con las actitudes de los nativos hacia aquellos.

VI. Al término de la actividad anterior, el Facilitador solicita que ahora dramaticen la llegada y asentamiento de una tribu a otra.

VII. Al terminar la dramatización, el Facilitador invita a los participantes que comenten la experiencia que les dejó el ejercicio.

VIII. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



LUTS Y MIPS

OBJETIVO

- I. Estudiar como compartir la información en un grupo orientado al trabajo.
- II. Enfocar la cooperación en la solución de problemas en grupo.
- III. Observar la aparición del liderazgo mientras se resuelven problemas en grupo.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 6 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja de Instrucciones para cada participante.
- II. Un juego de Cartas para cada subgrupo
- III. Hoja de Reacciones para cada participante.
- IV. Papel y lápiz para cada participante

DESARROLLO

- I. Se distribuyen las Formas de Instrucción.
- II. Después de un tiempo, el suficiente para que los participantes lean esta hoja, el Facilitador distribuye al azar un juego de cartas entre los miembros de cada subgrupo. Los participantes empiezan la tarea.
- III. Después de unos veinte minutos, el Facilitador interrumpe y distribuye las Formas de Reacción, las cuales deben ser llenadas en forma individual.



IV. El Facilitador lleva a cabo una discusión sobre la actividad de resolución de problemas, enfocándola en el procedimiento de información y la forma de compartir el liderazgo en las situaciones de trabajo. Se anima a los miembros del subgrupo a compartir los datos de su Forma de Reacciones.

Soluciones: 23/30 MORS

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

FORMA DE INSTRUCCIONES DE LUTS Y MIPS

Se pretende que Luts y Mips sirvan para medir las distancias y que Dars y Tirs sirvan para medir el tiempo. Un hombre maneja de la ciudad A a través de B y C a la ciudad D.

La tarea de su grupo es determinar cuantos Mors tuvo el viaje. Tiene veinte minutos para ello. No elijan un líder formal.



CARTA DE INFORMACIÓN DE LUTS Y MIPS

Para hacer el juego de cartas escriba en una tarjeta de unos 7.5 x 12.5 cm, las siguientes frases (un total de veintiséis). El juego debe distribuirse al azar entre los miembros de un grupo. Cada grupo debe tener las veintiséis cartas.

1. ¿Qué tan lejos está A de B?
2. Hay cuatro Luts de A a B.
3. ¿Qué tan lejos está B de C?
4. Hay ocho Luts de B a C.
5. ¿Qué tan lejos está C de D?
6. Hay diez Luts de B a C.
7. ¿Qué es un Lut?
8. Un Lut es igual a 10 Mips.
9. ¿Qué es un Mip?
10. Un Mip es una medida de distancia
11. ¿Qué tantos Mips hay en una milla?
12. Hay 2 Mips en una milla.
13. ¿Qué es un Dar?
14. Un Dar es igual a 10 Mors.
15. ¿Qué es un Mor?
16. Un Mor es igual a 5 Mirs.
17. ¿Qué es un Mir?
18. Un Mir es una medida de tiempo.
19. ¿Cuántos Mirs hay en una hora?
20. Hay 2 Mirs en una hora.
21. ¿Qué tan rápido maneja el hombre de A a B?
22. El hombre maneja de A a B a una velocidad de 24 Luts por Mor.
23. ¿Qué tan rápido maneja de B a C?
24. El hombre maneja de B a C a una velocidad de 30 Luts por Mor.
25. ¿Qué tan rápido maneja de C a D.
26. El hombre maneja de C a D a una velocidad de 30 Luts por Mor.



FORMA DE REACCIONES DE LUTS Y MIPS

1. ¿Cuáles participantes fueron los más valiosos en el cumplimiento de la tarea?
2. ¿Cuál conducta fue la más útil?
3. ¿Cuál participación pareció estorbar el cumplimiento de la tarea?
4. ¿Cuál conducta pareció ser un estorbo?
5. ¿Qué sentimientos experimentó durante la resolución del problema?
6. ¿Qué papel (es) actuó frente al grupo?



MANUAL PARA ENFRENTAR SITUACIONES PROBLEMÁTICAS O CATASTRÓFICAS.

OBJETIVO

- I. Identificar acciones concretas para enfrentar situaciones problemáticas, críticas o catastróficas.
- II. Vivenciar el Trabajo en equipo.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 Participantes. Divididos en dos subgrupos

LUGAR: Espacio Adicional. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los subgrupos trabajen cómodamente y sin interrupciones.

MATERIAL: Sencillo

- I. Hojas de papel y lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide a los participantes en dos subgrupos.
- II. El Facilitador entrega diez tarjetas 3X5 a cada uno de los subgrupos y les solicita que anoten en cada una de ellas una forma de actuar en caso de situaciones problemáticas o accidentes.
- III. Una vez terminada la tarea anterior, el Facilitador entrega diez tarjetas mas a cada subgrupo y les solicita que describan en cada una de las tarjetas una situación problemática, crítica o catastrófica que les pueda ocurrir.
- IV. Terminada la tarea anterior, el Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y les solicita a los subgrupos que le entreguen sus juegos de tarjetas.



V. El Facilitador compagina al azar las tarjetas de "Formas de actuar" y por otro lado las de "Situaciones problemáticas".

VI. Una vez realizado lo anterior, el Facilitador, al azar, entrega a cada participante una tarjeta de "Formas de actuar" y una de "Situaciones problemáticas".

VII. Cada participante lee sus tarjetas, iniciando por la de "Situaciones problemáticas".

VIII. El Facilitador dirige al grupo para que identifiquen las acciones más adecuadas para enfrentar situaciones problemáticas, críticas o catastróficas.

IX. Al finalizar se comenta la experiencia en grupo.

X. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



MÁQUINA DEL RIÑÓN

OBJETIVO

- I. Explorar las decisiones que involucran un valor.
- II. Estudiar las diversas formas de resolver problemas en subgrupos.
- III. Examinar el impacto de los valores individuales y actitudes, en un grupo que toma decisiones.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos compuestos de 5 a 7 participantes

LUGAR: Aula Normal. Un Salón amplio y bien iluminado, acondicionado con butacas movibles para que formen un círculo.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Una copia de la Hoja Descriptiva de la Máquina del Riñón para cada participante.
- II. Una copia de la Hoja Biográfica de la Máquina del Riñón para cada participante.
- III. Una copia de la Hoja con el Informe Psicológico de la Máquina del Riñón para cada participante.

DESARROLLO

I. El Facilitador describe brevemente los objetivos del ejercicio. Si se desea, se puede iniciar con una discusión sobre el papel de los "valores" en los subgrupos, que tienen que resolver un problema; haciendo hincapié en que la toma de decisiones es relativamente fácil, cuando los subgrupos encaran problemas



objetivos. Sin embargo, muchos subgrupos son llamados a resolver problemas subjetivos por naturaleza, para los cuáles no hay respuesta "correcta" o una "buena" solución. Por lo que los subgrupos deben hacer un juicio razonado, entre las posibles soluciones, que quizá ninguna sean idealmente deseables. Es entonces cuando la tarea del subgrupo consiste en sopesar intangibles y tomar decisiones con base en sus valores.

II. El Facilitador forma pequeños subgrupos y distribuye las copias de la Hoja Descriptiva, la Hoja Biográfica y la Hoja de Informe Psicológico a cada uno de los participantes y les da tiempo para que las lean. Para imprimir mayor realismo al trabajo, puede mencionar que realmente existe un Hospital Sueco en Seattle con una máquina de riñón, también hay subgrupos en ese hospital que se reúnen para seleccionar a los candidatos a la máquina.

III. Se les dan treinta minutos para que los subgrupos lleguen a una solución. Luego el Facilitador les pide que mencionen el criterio que siguieron para lograr esas soluciones.

IV. Cuando se termina el tiempo, el Facilitador pide a los subgrupos que evalúen su trabajo en los siguientes términos:

1. ¿Quién hizo la selección y porqué?
2. ¿Hubiese sido más fácil la tarea, si se hubiera tenido mayor información acerca de cada candidato?
3. ¿Qué efecto(s) tuvo en su decisión la información Psicológica?
4. Hasta que grado, los participantes estuvieron motivados, para EVITAR tomar una decisión, como haciendo la elección del candidato lanzando una moneda al aire, o utilizando cualquier otro método para escoger al azar.
5. Hasta qué grado los subgrupos favorecieron "historias" o soluciones poco usuales o raras, tales como proponer que todos los candidatos fueran puestos en



la máquina una quinta parte del tiempo, o permitir que todos los candidatos muriesen.

6. Hasta qué punto, trataron de "ser objetivos" con un juicio esencialmente subjetivo, trabajando con base en "fórmulas" o "de puntos de vista sistemáticos", etc. Para calificar a los candidatos y qué tan efectivo resultó.

V. El Facilitador puede hacer notar que los candidatos en realidad no son estereotipos de ciertos subgrupos de gentes (por ejemplo, el científico que trabaja muy duro, la mujer de carrera, el estudiante radical). Entonces les puede pedir que reconsideren su decisión, ya que la primera la tomaron con base en estereotipos. (Por ejemplo si Guillermo es militante de una partido de izquierda).

El Facilitador en sesión plenaria dirige un análisis para comentar el proceso y como se tomaron las decisiones.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

HOJA DESCRIPTIVA DE LA MÁQUINA DEL RIÑÓN

Localizado en un Hospital Rural del estado de Chiapas, México, está la máquina del riñón, es la única esperanza de vida para la gente que padece una rara enfermedad del riñón.

En realidad, esta máquina funciona como un riñón para las personas que han perdido el funcionamiento de sus riñones. La persona que lo necesita se conecta a la máquina durante 24 horas cada semana, la gente con deficiencias renales puede aliviarlas indefinidamente o al menos hasta que logre un transplante de riñón o muera de otra enfermedad, sin que tenga relación con los riñones.

Hay varios problemas referentes al uso de esta máquina, existe mucha gente que la necesita y poco el tiempo disponible. De hecho sólo cinco personas pueden estar ahí al mismo tiempo. Los doctores examinan a todos los candidatos potenciales y determinan cuáles pasan a la máquina. Ellos eliminan a los pacientes que padecen otras enfermedades, para los que la máquina sólo sería una ayuda temporal. En este momento, los doctores han sometido los nombres de cinco personas para elegir a una que tendrá el derecho a ocupar **UN LUGAR** en la máquina.

El comité se reúne para tomar la decisión y se le ha dado una pequeña biografía de cada una de las personas que aparecen en la lista. Se presume que todos tienen la misma oportunidad de permanecer vivos si se les permite el uso de la máquina. Por lo tanto, se le pide al comité que decida cuál de ellos tendrá el acceso a ella.

A usted se le ha pedido que actúe como si fuera un miembro del comité. Recuerde, solo hay una vacante y debe llenarla con uno, de éstos cinco candidatos. Debe estar de acuerdo, unánimemente el comité, sobre la persona, a



la que se le permitirá vivir y usted debe tomar su propia decisión de acuerdo a su propio criterio.

La única información médica que tiene, es la de que la gente arriba de los 40 tiene un rendimiento más pobre en la máquina que los que no han llegado a esa edad, aunque esto no quiere decir que sea útil. Todo depende de usted.



HOJA BIOGRÁFICA DE LA MÁQUINA DE RIÑÓN

ALFREDO

Hombre de 42 años, casado durante 21 años. Dos hijos (un chico de 18 y una chica de 15), ambos en preparatoria. Físico dedicado al campo de la investigación en la escuela de medicina de la Universidad de Chiapas, trabaja actualmente en un proyecto de inmunización del cáncer. Lo publicado hasta la fecha, deja ver, que será un descubrimiento médico muy importante. Miembro del: Servicio de Salud de la Universidad; de la Sociedad Médica; de la Asociación de Padres de Familia y dirigente del equipo de fútbol durante 10 años.

GUILLERMO

Hombre, campesino, edad 25 años. Casado durante 5 años, un hijo (niña de 3 años), su mujer está en el sexto mes de embarazo. Actualmente está empleado en un rancho cafetalero. Asiste a la escuela nocturna para estudiar la primaria. No pertenece a ninguna asociación de ayuda a la comunidad. Planea comprar unos animales para tener una granja.

DORA

Mujer, edad 30 años. Casada durante 11 años. Cinco hijos (niños de 10 y 8 años, niñas de 7 y 5 años y de 4 meses). Su esposo tiene negocios propios (posee y trabaja en una taberna y en un pequeño restaurante). Estudió hasta la Secundaria. Nunca ha trabajado. La pareja acaba de comprar una casa y Dora esta diseñando los interiores, para determinar si tiene el talento necesario para regresar a la escuela y tomar el curso de Decoración de Interiores. Miembro de varias organizaciones religiosas.

DAVID

Hombre, edad 19 años. Soltero, pero recientemente anuncio su compromiso y piensa casarse este verano. Actualmente está en segundo año de facultad en la



Universidad Estatal, estudiando Filosofía y Letras. Espera obtener la licenciatura y entonces ser profesor de escuela. Miembro de varias organizaciones políticas estudiantiles y un abierto crítico de la "administración" de la universidad, por esta razón fue una vez suspendido por "agitador". Ha publicado poesía en varias revistas. El padre tiene negocio propio (una camisería), su madre murió. Tiene dos hermanas menores (15 y 11 años)

EDNA

Mujer, americana, edad 34 años. Soltera, actualmente empleada como secretaria ejecutiva de una compañía manufacturera, dónde ha estado trabajando desde que salió de la escuela. Miembro del coro local, también es solista de la producción navideña "El Mesías de Handel". Ha estado muy activa en diferentes grupos religiosos y de caridad.



HOJA DEL INFORME PSICOLÓGICO DE LA MÁQUINA DEL RIÑÓN

Referencia: Paciente para la máquina del riñón.

De: Grupo de Psicólogos del Hospital.

En entrevistas rutinarias de pre-admisión fueron examinados y evaluados los siguientes pacientes.

Re: ALFREDO.- Actualmente está trastornado por su enfermedad e informa que esto interfiere con su trabajo. Parece estar muy interesado en su labor y de verdad parece encontrarse en el dintel de un importante descubrimiento sobre el cáncer. Es difícil para Alfredo hablar sobre su trabajo, con el grupo de Psicólogos, en términos que ellos pueden entender.

Las relaciones familiares parecen tirantes y parece haber sido así por algún tiempo debido a su entrega al trabajo. El personal piensa que es un científico de primera que ha contribuido mucho y lo seguirá haciendo en el campo de la investigación médica. Ellos creen que es un individuo con problemas psicológicos, el cuál con el tiempo necesitará posiblemente de la ayuda de un psiquiatra.

Re: GUILLERMO.- Es un campesino bien ubicado pero no parece dejarse dominar por las lisonjas de un grupo indígena extremista. Es muy apegado a su familia y parece ser un excelente marido y padre. Su capacidad de desarrollarse en su trabajo actual parece limitada. Sus calificaciones escolares fueron bajas, aunque no se tiene informes de delincuencia y es apreciado por el dueño del rancho por su desempeño. Por lo tanto, probablemente no tendrá éxito en sus planes de independizarse y continuará con un salario fijo en forma permanente.

Su esposa es partera. Aunque tiene buenas posibilidades de conseguir empleo, Guillermo la ha desalentado para que trabaje por un acuerdo mutuo de dedicarse a ser madre de tiempo completo. El no parece estar enterado de las serias complicaciones de su enfermedad.

Re: DORA.- Uno de los elementos del equipo que evaluó a Dora, la describió como una fanática religiosa. Es dirigente de la Organización local Cristiana y parece no



hablar más que de religión y de sus hijos. Sin embargo, últimamente encontró interés en la decoración de interiores y esto puede significar un cambio, no está claro para los entrevistadores si su interés es verdadero o es artificial, cuando oyó acerca de los requisitos para la entrevista.

Parece estar resignada a su enfermedad y muerte. Su esposo trabaja durante muchas horas, goza de buena salud y ama a sus hijos. La madre de Dora, que vive con la familia, tiene a su cargo el cuidado de los niños.

Re: DAVID.- Típico joven estudiante activista. David es brillante -por lo general en todo saca 10- y goza del respeto de sus maestros y amigos. Aparentemente parece confuso respecto a su futuro y demuestra una inclinación a ponerlo en peligro metiéndose en diversas "causas" estudiantiles. Por supuesto, el director de la facultad lo recuerda como un individuo que se "desvive por todo".

Está amargado, casi paranoico por su enfermedad. Su padre ha invertido mucho dinero, tiempo y angustias en él y siempre ha esperado que David sea abogado. Las relaciones con su padre son tensas actualmente, se preocupa poco de sus hermanas a pesar de que ellas lo tienen en alta estima. Su futuro suegro, es un hombre de negocios que ha gozado de mucho éxito y espera que David entre a los negocios familiares, una vez que se reciba.

Re: EDNA.- Ella es una mujer segura de sí misma y siempre va a los hechos directamente, modelo de la "chica de carrera". Quedó claro para el personal su natural rechazo, así como su evasión a cualquier clase de arreglo marital y no es difícil que tenga tendencias lesbianas.

Su jefe la considera indispensable. Su trabajo es de una calidad superior y sus labores en los grupos religiosos y de caridad han sido muy efectivas. Es bien recordada por los que la conocen. Aunque parece tener pocos o ningún amigo íntimo. Parece estar resignada con su muerte. De hecho señala que preferiría que escogieran a otros para la máquina. Su oferta no parece ser hipócrita.



TÉCNICAS DE LOS GRUPOS NOMINALES

OBJETIVO: Obtener opiniones múltiples de diversas personas acerca de un problema o asunto, en un formato estructurado.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio que permita a los participantes estar sentados y comentar

MATERIAL: Fácil Adquisición. Un problema; un rotafolio por grupo.

DESARROLLO

I. Esta técnica es una variante estructurada de los métodos para debates en grupos pequeños: impide que una sola persona domine un debate, estimula a las personas más pasivas a participar y da por resultado un grupo de soluciones o recomendaciones jerarquizadas.

II. Divida a los presentes en grupos pequeños de 5 ó 6 personas, de preferencia sentados en torno a una mesa.

III. Enuncie un trabajo pregunta en extremo abiertos: "¿Cuáles son algunas formas en que podemos hacer que los empleados compartan su automóvil?"

IV. Haga que los grupos se distribuyan y acopien las ideas, al compartir una respuesta cada vez por persona, a la vez que se escriben los aspectos importantes en un rotafolio. No se permiten las críticas, pero se pueden solicitar aclaraciones a la respuesta.

V. Haga que cada persona evalúe las ideas y que vote por las mejores (por ejemplo, 5 puntos a la mejor idea, 4 puntos a la siguiente, etc.).



VI. Se juntan todos los votos de un grupo y se hace una lista. Se prepara un informe por grupos en donde aparezcan las ideas que recibieron más puntos.

VII. Conceda tiempo para que cada grupo haga una breve exposición de sus conclusiones.

VIII. Se les aplicarán unas preguntas para su reflexión:

¿Cuáles son las ventajas de esta técnica? (Permite el voto secreto; ofrece oportunidad para una participación igual de todos los miembros; elimina las distracciones que ocurren con otros métodos por grupos, etc.)

¿Cuáles son las desventajas de esta técnica? (Quizá las opiniones no se reflejen en la votación, se restringe la complementación entre las ideas, el proceso puede parecer algo mecánico)

¿Qué otros posibles empleos puede tener este método para otros tipos de problemas o asuntos?

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



TÉCNICA PARA UN GRUPO FORMAL

OBJETIVO

- I. Aumentar la creatividad y la participación en las reuniones de grupos, involucrados en la solución de problemas y/o en el suceso de descubrir la tarea.
- II. Desarrollar o ensanchar la percepción en temas críticos, dentro de las áreas del problema.
- III. Identificar las prioridades de los asuntos elegidos inmersos en los problemas, considerando los puntos de vista de diversos grupos.
- IV. Obtener la intervención de muchos miembros sin que haya una disfunción por una participación poco equilibrada. Lo cual ocurre a menudo en grupos grandes.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

Dividido en subgrupos de 5 a 8 participantes

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja de rotafolio y plumones para cada subgrupo.
- II. Formato del informe de la Tarea para un Grupo Formal, uno para cada participante.
- III. Veinte tarjetas de 3" X 5" para cada participante.
- IV. Papel y lápiz para cada participante.
- V. Hoja de Resultados del Grupo Formal para cada subgrupo.
- VI. Cinta para pegar

DESARROLLO



I. (A) El Facilitador establece que el papel o rol que cada uno establezca, será para contribuir a su percepción, conocimiento y experiencia para definir los puntos críticos del problema que se analiza. Enfatiza que el tema de la experiencia está "centrado en el problema" y no en la "búsqueda de la solución". Define al grupo formal como aquel en que los individuos trabajan en presencia de otros pero no hablan entre sí, excepto en tiempos específicos.

(B) El Facilitador divide a los participantes en subgrupos de cinco a ocho personas.

(C) El Facilitador les distribuye el Formato del informe de la Tarea y les pide respondan en forma escrita a las preguntas o declaraciones en el formato. Les da ejemplos de la clase de respuesta que se desea. (El proceso de introducción arriba mencionado se lleva alrededor de diez minutos).

II. Sin discutir, silenciosa e independientemente, cada miembro del subgrupo pone en el Formato aquellos hechos y recursos necesarios que convengan a la pregunta. El Facilitador impone silencio pidiéndoles a aquellos que han terminado de escribir que no interfieran con los demás y que piensen profundamente en sus respuestas. (Quince a veinte minutos).

III. Un voluntario de cada grupo actúa como moderador de ese grupo. Le pide a cada participante (uno a la vez) que presente un punto o inciso de los que tiene en su Formato. Los puntos se anotan en el rotafolio. Esto continúa hasta que todos han terminado. No se permite discutir los puntos y tampoco se autoriza extender los temas. Sin embargo, se alienta a los miembros a generar nuevas ideas y escribirlas en sus formatos, con base en los puntos presentados por otros miembros. (Treinta minutos).

IV. Ahora, los grupos discuten los puntos anotados en el rotafolio, con el propósito de aclarar, elaborar o agregar nuevos puntos. Los temas no deben ser condensados o reunidos por categoría. (Quince minutos).

V. Sin discutir, cada miembro del grupo elige de la Hoja de rotafolio y pone en las Tarjetas (por nombre y número) los diez puntos que cree son los más críticos en la solución del problema. Luego pone los diez puntos que seleccionó sobre la mesa enfrente de él. Los ordena poniendo un "1" en la orilla superior derecha del



punto más importante; un "2" en el siguiente y así hasta clasificar los diez. (Quince minutos).

VI. Cuando todos los miembros han terminado, el moderador del grupo recoge todas las Tarjetas, tabula los resultados en la Hoja de resultados y comparten el contenido con el grupo.

VII. El moderador conduce una discusión y aclaración de orden de prioridades para asegurarse que todos los miembros entiendan lo que significa cada prioridad. (Diez minutos).

VIII. (A) Se pide a cada participante que elija de la lista de la hoja del rotafolio los que ahora considere más importantes. Silenciosa e independientemente, escribe estos puntos por nombre y número en nuevas tarjetas. Las ordena numerándolas (del 1 al 10) en la orilla superior derecha como antes. (Cualquier cambio resultante de la discusión del grupo debe reflejarse en esto).

(B) Los diez puntos son valuados ahora asignándole un cien a la Tarjeta más importante. Luego, se asignan valores entre cero y cien a las restantes para indicar las diferencias relativas en la importancia que tienen.

(C) Las nuevas puntuaciones y las puntuaciones anteriores se reúnen y recuentan por el secretario del grupo.

IX. Todos los subgrupos se reúnen y se informa de las últimas votaciones a todo el grupo. El Facilitador dirige una discusión y establece de nuevo que la razón del ejercicio fue la de entender mejor los temas críticos de un problema de área.

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

FORMATO DEL INFORME DE LA TAREA DEL GRUPO FORMAL

Problema: (Ejemplo) ¿Cómo podría usted reunir y crear un folleto con información de su organización?

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	
18.	
19.	
20.	

**HOJA DE RESULTADOS DEL GRUPO FORMAL**

	NÚMERO DEL TEMA	PUNTUACIÓN ASIGNADA POR LOS PARTICIPANTES	PROMEDIO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			



VALORACIÓN DE DECISIONES

OBJETIVO

- I. Analizar la toma de decisiones con actitudes optimistas y pesimistas.
- II. Evaluar las conductas de los individuos y la forma de actuar en las decisiones.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 Participantes. Dividido en 5 subgrupos de 4 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Hojas de instrucciones.
- Hoja de respuestas.
- Lápices y hojas para notas.
- Pizarrón o rotafolio.

DESARROLLO

- I. Se forman 4 grupos entre los participantes, 2 de ellos denominados grupos "A"; y dos grupos "B".
- II. Se les entregan las instrucciones generales (valoración de decisiones) y las especiales para cada tipo de grupo.
- III. Se permite que se desarrolle el ejercicio.
- IV. Se solicitan sus conclusiones y respuestas y se comparan en grupo.



V. Se les entrega la matriz de valoraciones y se sacan conclusiones en cuanto a las actitudes en la toma de decisiones.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

(Instrucciones e Información)

Lea cuidadosamente esta información:

El Presidente Municipal de un poblado tiene que asignar una cantidad importante del presupuesto a una obra en el pueblo. Está a punto de terminar su gestión y piensa lanzar su candidatura para diputado, por lo que pretende quedar lo mejor posible frente a la población, para alcanzar la mayoría de votos.

Necesita decidir entre:

-Construir una escuela rural.

-Mejorar el puente sobre el río vecino.

-Adquirir un nuevo equipo para el molino, propiedad del municipio.

FACTORES QUE AFECTAN LA DECISIÓN

1. Existe la posibilidad de que se desencadene un ciclón que haga crecer el río y destruya el puente actual, si no se refuerza.
2. El Presidente Municipal cuenta con 10,000 votos, pero sabe que si se destruye el puente pierde 3,000 votos.
3. Existen bastantes posibilidades de que el ciclón no llegue a la zona. Las lluvias mejorarán las cosechas. El molino actual sería insuficiente y se perdería parte de la cosecha por no poderla procesar.
4. Si no afecta el ciclón y construye la escuela sus votos aumentarán en 2,000.
5. Existen también posibilidades de que el ciclón no afecte la zona en absoluto, por lo que el puente y molino serán suficientes.
6. Si se pierde parte de la cosecha por falta de molienda, sus votos se reducen en 5,000.

**INSTRUCCIONES PARA LOS GRUPOS A**

1. Le sugerimos construir una matriz de valoraciones en este caso, considerando como cuantificables el número de votos a obtener.
2. Obtenga su decisión considerando la postura "optimista". Esto es, decidiendo sobre aquello que le permita obtener el máximo de votos.

INSTRUCCIONES PARA LOS GRUPOS B

1. Le sugerimos construir una matriz de valoraciones en este caso, considerando como cuantificables el número de votos a obtener.
2. Aplique el criterio "pesimista". Esto es, decidiendo lo mejor en caso de que ocurriese lo peor dentro de los factores incontrolables que se marcan.

7.



SOLUCIÓN

MATRIZ DE VALORACIONES

Decisión		Se desborda el río	Mejoran las cosechas	Afecta el ciclón
Construir escuela	la	7,000	5,000	12,000
Reforzar puente	el	10,000	5,000	10,000
Comprar molino	el	7,000	10,000	10,000

La elección de la decisión dependerá del criterio que se siga y éste puede escogerse entre:

A. Pesimista

-Si construye la escuela lo peor que puede ocurrir es que mejoren las cosechas con lo que sus votos serán 5,000.

-Si refuerza el puente, lo peor que puede ocurrir es que mejoren las cosechas con lo que sus votos serán 5,000.

-Si mejora el molino, lo peor que puede ocurrir es que se desborde el río, con lo que sus votos serán 7,000.

Si nuestro Presidente Municipal sigue el criterio pesimista de Wald, también llamado "maximin", debe decidir mejorar el molino.

B. Optimista

-Si construye la escuela lo mejor que puede ocurrir es que no afecte el ciclón con lo que sus votos serán 12,000.



-Si refuerza el molino, lo mejor que puede ocurrir es que mejoren las cosechas con lo que sus votos serán 10,000.

-Si refuerza el puente, lo mejor que puede ocurrir es que no se desborde el río, con lo que sus votos serán 10,000.

Siguiendo el criterio optimista de Hurwicz, también llamado "maximax", deberá construir la escuela.



RETROALIMENTACIÓN





DINÁMICA	DURACIÓN	MATERIAL	OBJETIVO
Autoevaluación de la acción del equipo	50 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Analizar y comprender profundamente la conducta del grupo, obteniendo así bases para modificar la conducta de los individuos hacia el logro de las metas del grupo.</p> <p>II. Que todos y cada uno de los miembros sea consciente de la actuación propia de los demás.</p>
De Grupo en Grupo	60 Minutos	Ninguno	<p>I. Desarrollar habilidades, en el proceso de observación.</p> <p>II. Desarrollar habilidades en dar una apropiada retroalimentación a los miembros del grupo.</p>
El Circo	45 Minutos	Sencillo	<p>I. Identificar como percibe el grupo a cada uno de sus integrantes.</p> <p>II. Que los participantes de grupo identifiquen si en realidad reflejan ante los demás lo que son.</p>
Presentaciones "Frías"	45 Minutos	Ninguno	<p>I. Ayudar a los participantes a que se conozcan mejor mientras se establecen expectativas de tomas de riesgos y capacidad de recibir retroalimentación.</p> <p>II. Establecer normas de apertura, experimentación y atención al desarrollo.</p> <p>III. Disminuir la introducción de problemas, dentro de un grupo, en el cual algunos participantes ya se "conocen" entre sí.</p>
Proporcionando retroalimentación positiva y negativa	60 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Capacitar a los participantes, para que conozcan cómo los demás ven sus fortalezas y sus debilidades.</p> <p>II. Desarrollar habilidades para dar retroalimentación, y demostrar la importancia de dar retroalimentación positiva y negativa.</p> <p>III. Desarrollar conciencia individual de cómo son percibidos por los demás.</p>
Retroalimentación cruzada	90 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Promueve el intercambio de experiencias problemáticas de trabajo de manera poco amenazante.</p> <p>II. Propicia el conocimiento interpersonal, incrementando la interaceptación.</p> <p>III. Proporciona un terreno fértil para la retroalimentación y la empatía.</p>



AUTOEVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DE EQUIPO

OBJETIVO

- I. Analizar y comprender profundamente la conducta del grupo, obteniendo así bases para modificar la conducta de los individuos hacia el logro de las metas del grupo.
- II. Que todos y cada uno de los miembros sea consciente de la actuación propia de los demás.

TIEMPO: 50 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 24 Participantes. Dividido en 4 subgrupos de 6 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Forma "Autoevaluación de la acción de grupo" para cada participante.
- II. Lápices.

DESARROLLO

- I. El Facilitador distribuye la hoja "Autoevaluación de la acción de equipo" a todos los participantes y les solicita que la contesten en forma individual.
- II. El Facilitador forma subgrupos de 5 personas y les solicita que intercambien sus evaluaciones entre los miembros de cada subgrupo.
- III. Se hace un resumen de los comentarios de los subgrupos.
- IV. Se obtiene conclusiones del ejercicio (y plan de cambio en su caso).
- V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

RETROALIMENTACIÓN

Uno de los caminos más eficientes para elevar el grado de productividad del trabajo en equipo es la autoevaluación y autocrítica de la acción del equipo. Consiste en que todos y cada uno de los miembros sea consciente de la actuación propia y de los demás, con el objeto de analizar y comprender profundamente la conducta del grupo. obteniendo así bases para modificar la conducta de los individuos hacia el logro de las metas del grupo.

A continuación encontrarán una guía para la autoevaluación del equipo. Esta guía se refiere 5 aspectos fundamentales de la acción en grupo: Dirección, Toma de Decisiones, Comunicación, Ambiente (o "Atmósfera") y Crítica. A su vez, cada aspecto tiene 5 calificaciones o grados para que en ellos evalúen la acción del equipo en cada aspecto.

Procedimiento: Para hacer la evaluación y la autocrítica, se deben llevar a cabo dos pasos:

1.- Cada individuo, meditando sobre la última reunión de trabajo llevada a cabo, calificará en las hojas siguientes, del lado izquierdo, según cada uno considere como fue la acción del equipo, en los diferentes aspectos (dirección, comunicación, etc.) La calificación debe hacerse basándose en puntos. En cada aspecto tienen que distribuir 100 puntos anotándolos en los casilleros de la izquierda, distribuyéndolos en las cinco graduaciones (A-B-C-D-E) de cada aspecto. Por ejemplo, si usted considera que en Dirección le corresponden 20 puntos a cada grupo, anotará así: A: 20, B: 20, C: 20, D: 20 y E: 20. Siempre tienen que sumar en total 100 puntos, ni más ni menos.

2.- Una vez terminado el paso anterior, el grupo deberá discutir y comentar, en equipo, cómo ha sido la actuación en la última reunión de trabajo, evaluando y calificando en la misma forma en que lo hicieron individualmente, pero ahora según los puntos que acuerde el equipo. Los puntos deben anotarse en las casillas del lado derecho de cada aspecto.



EVALUACIÓN DE PROCESOS SOCIALES

Individual				1. COMUNICACIÓN	Equipo			
1	2	3	4	A	1	2	3	4
				La comunicación fue muy pobre y confusa; en momentos no se supo de qué hablamos; falta claridad en la comunicación				
1	2	3	4	B	1	2	3	4
				La información que se manejó fue sobre temas ajenos a la tarea y acción de grupo.				
1	2	3	4	C	1	2	3	4
				La minoría del grupo absorbió la mayor parte de la comunicación y se establecieron diálogos en los que se marginó frecuentemente a los demás miembros del grupo.				
1	2	3	4	D	1	2	3	4
				La comunicación fue dinámica y activa participando todos con sus aportaciones. Cuando alguien hablaba todos lo escuchaban asimilando la información.				
1	2	3	4	Sumas	1	2	3	4



Individual				2. DECISIONES	Equipo			
1	2	3	4	A Nunca llegó a un acuerdo y se dejaron los problemas sin conclusión.	1	2	3	4
1	2	3	4	B Los problemas que se trataron no se relacionaban con los objetivos y la tarea del grupo.	1	2	3	4
1	2	3	4	C Algún(os) Individuo(s) impusieron su decisión sin considerar a los demás miembros del grupo.	1	2	3	4
1	2	3	4	D Las decisiones se tomaron por consenso con la animada participación de todos los miembros del grupo y como resultado de la aportación creativa de todos.	1	2	3	4
1	2	3	4	Sumas	1	2	3	4



Individual				3. DIRECCIÓN	Equipo			
1	2	3	4	<p style="text-align: center;">A</p> <p>Hubo confusión respecto a las metas del grupo y no supimos cómo encauzar la actividad del grupo.</p>	1	2	3	4
1	2	3	4	<p style="text-align: center;">B</p> <p>El grupo se encauzó en su actividad hacia funciones que no tenían nada que ver con las metas y tarea del grupo; tratamos temas ajenos.</p>	1	2	3	4
1	2	3	4	<p style="text-align: center;">C</p> <p>La dirección del grupo se centró en una o dos personas quienes controlaron a los demás.</p>	1	2	3	4
1	2	3	4	<p style="text-align: center;">D</p> <p>Todos los miembros del grupo se autocontrolaron y autodirigieron; el liderazgo lo tuvieron varios individuos en diversas ocasiones.</p>	1	2	3	4
1	2	3	4	Sumas	1	2	3	4



Individual				4. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	EQUIPO			
1	2	3	4	A Cuando surgieron discrepancias entre los miembros no se trataron de resolver y se olvidaron las fricciones.	1	2	3	4
1	2	3	4	B No hubo discrepancias ni confrontaciones de puntos de vista ya que cada miembro habló de temas ajenos a la tarea del grupo.	1	2	3	4
1	2	3	4	C Hubo confrontamientos fuertes y nadie quiso ceder en su posición; las personas trataron de imponer sus propios puntos de vista.	1	2	3	4
1	2	3	4	D Cuando se presentaron discrepancias en los puntos de vista, éstos se analizaron honesta, sinceramente y sin temores, exponiendo argumentos razonables.	1	2	3	4
1	2	3	4	SUMAS	1	2	3	4



Individual				5. Autocrítica	Equipo			
1	2	3	4	<p style="text-align: center;">A</p> <p>En ningún momento nos detuvimos a analizar como estábamos trabajando y qué fallas teníamos.</p>	1	2	3	4
1	2	3	4	<p style="text-align: center;">B</p> <p>Se trataron temas sin relación con la tarea y objetivos del grupo y nadie se dio cuenta.</p>	1	2	3	4
1	2	3	4	<p style="text-align: center;">C</p> <p>Algunas personas estuvieron criticando negativamente a los demás miembros del grupo.</p>	1	2	3	4
1	2	3	4	<p style="text-align: center;">D</p> <p>En varias ocasiones el grupo se detuvo a analizar cómo estaban trabajando detectando fallas y acordando mejoras en la acción.</p>	1	2	3	4
1	2	3	4	SUMAS	1	2	3	4



Individual				6. Ambiente	Equipo			
1	2	3	4	A Todos nos sentimos apáticos e indiferentes; ambiente muy aburrido.	1	2	3	4
1	2	3	4	B Nos divertimos y platicamos amigablemente de muchos temas diversos.	1	2	3	4
1	2	3	4	C Hubo tensión y ansiedad en el grupo y nos sentimos temerosos de ser atacados.	1	2	3	4
1	2	3	4	D El ambiente fue de trabajo y acción; todos interactuamos animadamente y muy interesados en la tarea y los objetivos.	1	2	3	4



DE GRUPO EN GRUPO

OBJETIVO

- I. Desarrollar habilidades, en el proceso de observación.
- II. Desarrollar habilidades en dar una apropiada retroalimentación a los miembros del grupo.

TIEMPO: 60 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.

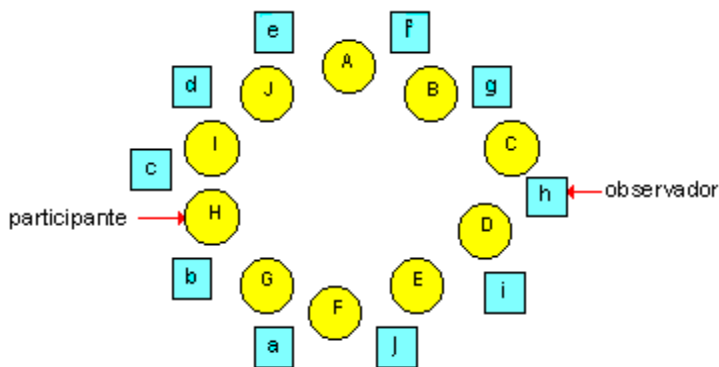
Divididos en subgrupos compuestos de 5 a 12 participantes

LUGAR: Aula normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar un círculo grande

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

Los dos grupos se sientan en círculos concéntricos de cara al centro del círculo, como está en el diagrama siguiente. El participante A, es observado por a, B por b, etc.





I. El Facilitador indica a los participantes para que se sienten de acuerdo con el diagrama. Después él explica los objetivos del ejercicio y la secuencia general de las actividades.

II. El Facilitador instruye a los miembros del círculo de fuera para observar los efectos individuales en el proceso del grupo y la ejecución de la tarea grupal.

III. El círculo de adentro participa en una actividad escogida por el Facilitador.

IV. Después de diez minutos el Facilitador dice a los participantes del círculo de adentro que se reúnan con sus observadores.

El Facilitador instruye a los participantes para dar retroalimentación de acuerdo con el criterio de retroalimentación de la técnica que el Facilitador haya presentado.

V. El procedimiento se invierte así los observadores son los participantes del círculo de adentro. Nuevas parejas son formadas para evitar interferencias en la retroalimentación.

VI. El Facilitador introduce otra actividad y el procedimiento se repite.

VII. El Facilitador reúne nuevamente al grupo por parejas y los deja discutir el proceso.

VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



PRESENTACIONES "FRÍAS"

OBJETIVO

- I. Ayudar a los participantes a que se conozcan mejor mientras se establecen expectativas de tomas de riesgos y capacidad de recibir retroalimentación.
- II. Establecer normas de apertura, experimentación y atención al desarrollo.
- III. Disminuir la introducción de problemas, dentro de un grupo, en el cual algunos participantes ya se "conocen" entre sí.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 8 A 30 Participantes

LUGAR: Aula Especial. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar un círculo.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

I. Después que todos se han sentado, el Facilitador pide que negocien los asientos con alguien que esté en el lado opuesto del círculo. Como los conocidos tienden a sentarse juntos al principio, esto aumenta la posibilidad de que los participantes van a ser capaces de establecer un contacto visual con las personas que les son presentadas en una fase posterior del ejercicio.

II. El Facilitador explica las metas y la estructura del ejercicio. Cada persona que quiere lo presente al grupo y ese individuo hace una presentación "fría", esto es, sin entrevistas o ensayos. La persona que está presentando dice algo importante. También intenta establecer contacto visual con la persona que está presentando. La persona que está siendo presentada "se muerde la lengua", de modo que tiene que oír sin defenderse lo que dicen acerca de él como retroalimentación. Se pide



a los participantes tomen voluntariamente el riesgo de ser el siguiente presentado.

III. Después de que la mitad de los participantes han sido presentados y han dado sus reacciones, el Facilitador interrumpe el desarrollo para sacar algunas reacciones sobre el contenido de las presentaciones. Es probable que hasta este punto los miembros hayan sido muy positivos en lo que han dicho y el Facilitador puede pedir que haya mayor apertura lo cual, sería muy benéfico.

IV. Se presentan el resto de los participantes. Se pide a los miembros que observen si hay diferencias que puedan ser atribuidas a la discusión que se tuvo. Se ponen sobre aviso para que planeen si tendrán otra discusión sobre todo el ejercicio.

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



PROPORCIONANDO RETROALIMENTACIÓN POSITIVA Y NEGATIVA

OBJETIVO

- I. Capacitar a los participantes, para que conozcan cómo los demás ven sus fortalezas y sus debilidades.
- II. Desarrollar habilidades para dar retroalimentación, y demostrar la importancia de dar retroalimentación positiva y negativa.
- III. Desarrollar conciencia individual de cómo son percibidos por los demás.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 5 a 15 Participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar un círculo.

MATERIAL: Fácil Adquisición. Suficientes tarjetas de 3" X 5" para cada participante.

DESARROLLO

- I. El facilitador discute brevemente los objetivos de la actividad.
- II. El Facilitador luego pide a cada participante, que identifique de tres a cinco fuerzas positivas y negativas que vean en sí mismo. Estas deben de consistir sobre todo, en adjetivos calificativos. No deben ser frases.
- III. Los participantes escriben su apellido en la esquina izquierda de varias tarjetas (suficientes para cada uno de los participantes que componen el grupo). Luego cada participante escoge adjetivos positivos y negativos que describan a



cada uno de los participantes. Estos adjetivos se escriben para cada persona en su tarjeta respectiva.

IV. Se recogen las tarjetas; el facilitador ordena las tarjetas por apellidos y las regresa respectivamente a cada participante.

V. El facilitador pide a los participantes revisar la retroalimentación positiva y negativa que recibieron, proporcionados por los demás participantes, y les pide que compararen esta retroalimentación con su propia percepción.

VI. Luego dirige una discusión general sobre la actividad enfocándose a los objetivos del ejercicio.

VII. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en la vida.



RETROALIMENTACIÓN CRUZADA

OBJETIVO

- I. Promueve el intercambio de experiencias problemáticas de trabajo de manera poco amenazante.
- II. Propicia el conocimiento interpersonal, incrementando la interaceptación.
- III. Proporciona un terreno fértil para la retroalimentación y la empatía.

TIEMPO: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Sencillo

- I. Una tarjeta por participante y un lápiz.
- II. Una caja de tamaño regular.

DESARROLLO

I. El Facilitador prepara psicológicamente al grupo sobre la comunicación de nuestros problemas en el trabajo (liderazgo, interacción, organización, etc.), lo difícil que resulta el plantearlos a otras personas, pero también lo enriquecedor que son otras opiniones, desde diversos puntos de vista, si contásemos con ellas.

II. Se les proporciona tarjeta y lápiz y se les pide que describan lo más completamente posible el problema más importante que estén viviendo en la actualidad, redactado en primera persona, de manera que la primera frase rece así: "Yo tengo un problema que es el siguiente:...". Este problema debe de tener la característica de revestir un significado especial, que proporcione al grupo un buen caso de estudio.



III. Se les da tiempo a los participantes para su trabajo individual y se les pide que al terminar depositen la tarjeta en la caja que tienen al frente del grupo.

IV. El Facilitador toma la caja, con todas las tarjetas ya adentro y las mueve para que éstas se revuelvan.

V. Se explica entonces que se trata de un juego de papeles, en el cual habrá que representar el comportamiento de aquella persona cuyo problema leerá personalmente cada participante que vaya pasando al frente.

VI. Así pues, cada participante pasará al frente, tomará una tarjeta-problema de la caja y la leerá en voz alta, viviendo el papel de manera que sienta cómo le afecta el problema y lo exprese, así como la solución que intuye; todo esto en primera persona del singular.

VII. Se promueve la discusión de cada uno de estos problemas, hasta haber recibido suficientes posibles soluciones. Entonces se repite la operación: otro participante pasa a sacar otra tarjeta y así sucesivamente hasta finalizar.

VIII. Al terminar, se fomenta la reflexión global de la experiencia destacando sentimientos al representar problemas de otros y ver representados los propios problemas por otras personas. Si ello opera en favor de una mayor integración grupal, si las opiniones de los demás proporcionan nuevos enfoques a las posibles soluciones, etc.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



COLABORACIÓN



Y COMPETENCIA



DINÁMICA	TIEMPO	MATERIAL	OBJETIVO
ALTO Y SIGA	45 Minutos	Fácil adquisición	I. Ilustrar las características de la competencia (Ganar-Perder). II. Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder) y de colaboración (Ganar-Ganar). III. Ilustrar las consecuencias de interponer los intereses personales a los del grupo.
ALZA EL VUELO	30 Minutos	Ninguno	I. Vivenciar el trabajo en subgrupo II. Levantar el animo en un grupo cansado o desganado. III. Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder) en las actitudes y sentimientos
APOYA A TU SUBGRUPO	60 Minutos	Fácil adquisición	I. Vivenciar el trabajo en subgrupo II. Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder).
CARRETILLAS	60 Minutos	Ninguno	I. Vivenciar el trabajo en equipo II. Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder).
¡ EL BUM!	45 Minutos	Ninguno	I. Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder) II. Animar y energétizar a un grupo fatigado. III. Identificar las habilidades para escucha activa.
EL GALLINERO	60 Minutos	Ninguno	I. Vivenciar el trabajo en equipo II. Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder).
EL JUEGO DE LAS CUENTAS	25 Minutos	Fácil adquisición	I. Analizar las presiones que existen en proceso de competencia. II. Analizar el tipo de emociones que genera ganar y cuales el perder.
EL PARAGUAS	30 Minutos	Fácil adquisición	I. Analizar el proceso y características de la colaboración.
LA COMUNIDAD IDEAL	60 Minutos	Fácil adquisición	I. Reflexionar sobre la necesidad de una Investigación participativa previa y una adecuada interacción con un grupo y/o comunidad, para llegar a la planificación organizativa de la misma. II. Identificar los tipos de información necesarios que nos permitan conocer más integralmente la realidad.
LEVANTAMIENTO DE PESAS	60 Minutos	Fácil adquisición	I. Vivenciar el trabajo en equipo II. Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder).
LIGERO COMO PLUMA	30 Minutos	Fácil adquisición	I. Concientizar la importancia y características de la colaboración en el Trabajo en equipo.



LOS CANGUROS	60 Minutos	Fácil adquisición	I. Vivenciar el trabajo en equipo II. Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder).
MAR ADENTRO - MAR AFUERA PROTOTIPO	45 Minutos	Ninguno	I. Ilustrar las características de la competencia (Ganar-Perder).
	120 Minutos	Fácil adquisición	I. Estudiar los efectos de la competencia intergrupar en el proceso de grupo. II. Identificar ayudas e impedimentos para realizar una tarea. III. Demostrar el impacto del proceso en la comunicación efectiva y no efectiva de las tareas de grupos.
TIRA Y GANA	20 Minutos	Ninguno	I. Vivenciar situaciones competitivas. II. Analizar los conflictos y sentimientos que surgen cuando las reglas no son claras.



ALTO Y SIGA

OBJETIVO

- I. Ilustrar las características de la competencia (Ganar-Perder).
- II. Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder) y de la colaboración (Ganar-Ganar).
- III. Ilustrar las consecuencias de interponer los intereses personales a los del grupo.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en 4 subgrupos

LUGAR: Aula Especial. Un salón amplio bien iluminado acondicionado sin mobiliario para que los participantes puedan moverse libremente.

MATERIAL: Sencillo. Distintivos para diferenciar a los distintos subgrupos (gafetes de colores, pañoletas, camisetas, etc.)

DESARROLLO

- I. El instructor solicita dos voluntarios para desempeñar los papeles de policía y vigilante.
- II. Al resto de los participantes los divide en cuatro grupos con el mismo número de personas.
- III. El instructor solicita a los participantes se pongan de pie y coloca a los grupos lo más separados posible unos de otros, representando los puntos cardinales. Ejemplo: el subgrupo Norte frente al subgrupo Sur; el subgrupo Este frente al subgrupo Oeste.
- IV. El instructor indica a los participantes que la cuenta de tres, los subgrupos deberán intercambiarse de sitio; los que están al Norte, con los del Sur, y los del



Este con los del Oeste. Ganará el subgrupo que llegue primero con el mayor número de sus integrantes.

V. Así mismo, indica al policía que en cualquier momento puede dar la voz de ¡Alto! y todos deberán parar inmediatamente. Aquéllos que no lo hagan quedarán fuera del juego y significarán bajas para su subgrupo.

VI. El policía y el vigilante decidirán quienes son los que no obedecieron la voz de ¡Alto!. Una vez hecho esto, el policía da la voz de ¡Siga! y continúa la carrera.

VII. El Vigilante hace el papel de juez para declarar los ganadores.

VIII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



"ALZA EL VUELO"

OBJETIVO

- I. Vivenciar el trabajo en subgrupo
- II. Levantar el ánimo en un grupo cansado o desganado.
- III. Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder) en las actitudes y sentimientos

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Al Aire Libre. Un lugar lo suficientemente grande para que los participantes se muevan libremente o un lugar aislado como un jardín.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide a los participantes en subgrupos.
- II. El Facilitador indica a los subgrupos que seleccionen un nombre para identificarse y elaboren una lista con el nombre de todas las personas que integran a su subgrupo.
- III. El Facilitador pide a los subgrupos sus listas y nombra a la primera persona que aparece en cada una de las listas. Les menciona que ellos competirán entre sí.
- IV. El Facilitador pide a los competidores que se coloquen en línea, de frente al Facilitador. Una vez que todos se encuentran en la posición solicitada, les indica que se arrodillen en el suelo con los brazos extendidos en cruz y con el resto del cuerpo bien derecho. Entonces les explica que la competencia consiste en tratar



de impulsarse, con toda la fuerza que tengan, para quedar de pie. Tendrán tres oportunidades de 10 segundos cada una, para lograrlo.

V. El competidor que cubra la prueba logrará tantos puntos como veces halla logrado ponerse de pie. (En virtud de que son tres oportunidades, 3 es el máximo de puntos que puede lograr un competidor).

VI. Al terminar la competencia el Facilitador registra los puntos logrados por cada subgrupo y llama a las personas cuyo nombre aparece en segundo lugar en la lista y repite la competencia, se continua de esta manera hasta terminar todos los nombres de las listas.

VII. Gana el subgrupo que logre más puntos.

VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



APOYA A TU SUBGRUPO

OBJETIVO

- I. Vivenciar el trabajo en subgrupo
- II. Levantar el ánimo en un grupo cansado o desganado.
- III. Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder) en las actitudes y sentimientos

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos.

LUGAR: Al Aire Libre. Un lugar lo suficientemente grande para que los participantes se muevan libremente o un jardín o patio

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Cinco Canicas o pelotas pequeñas de unicel, por cada participante.
- II. Una Cuchara sopera por cada subgrupo
- III. Dos canastas (una con una etiqueta que diga. "Final" y otra con la etiqueta "Temporal") por cada subgrupo .

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide a los participantes en subgrupos.
- II. El Facilitador indica a los subgrupos que seleccionen un nombre para identificarse y diseñen una porra creativa para su subgrupo.
- III. El Facilitador marca una línea de salida y coloca, a unos 5 metros de distancia de la de salida, las dos canastas de cada subgrupo. En la canasta "Temporal" introduce la cuchara.
- IV. Los diferentes subgrupos, en sesión plenaria, presentan su nombre y porra.



V. El Facilitador pide a los subgrupos que se formen en fila, ubicándose perpendicularmente a la línea de salida; les menciona que competirán entre sí y entrega a cada participante cinco canicas.

VI. El Facilitador da las siguientes instrucciones: A la señal de "Comiencen", la primera persona de cada fila correrá lo más rápidamente que pueda hacia las canastas. En el momento que llegue a ellas, deberá depositar sus canicas en la canasta "Temporal". En este momento, el siguiente de la fila comenzará a correr. Mientras la segunda persona corre, el primero tratará de pasar el mayor número de canicas que pueda de la canasta "Temporal" a la "Final", utilizando única y exclusivamente la cuchara. Cuando la segunda persona llegue a las canastas y deposite sus canicas, el primero dejará de pasar canicas y regresará corriendo a la línea de salida. Entonces saldrá corriendo el tercero de la fila y el segundo se dedicará a pasar las canicas.

VII. Se seguirá de esta manera hasta que hayan competido todos los integrantes del subgrupo. En el caso del último participante, deberá regresar cuando el penúltimo llegue a la línea de salida.

VIII. El subgrupo que termine primero con esta actividad obtendrá 20 puntos, el segundo lugar 10 y el tercero 5. Así mismo, cada subgrupo obtendrá 1 punto por cada canica que se encuentre dentro de la canasta "Final".

IX. Gana el subgrupo que logre más puntos.

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



CARRETIILLAS

OBJETIVO

- I. Vivenciar el trabajo en equipo
- II. Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder) en las actitudes y sentimientos

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Al Aire Libre. Un lugar lo suficientemente grande para que los participantes se muevan libremente o un jardín o patio

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide a los participantes en subgrupos.
- II. El Facilitador indica a los subgrupos que seleccionen un nombre para identificarse y elaboren utilizando su creatividad una porra para su equipo.
- III. El Facilitador marca una meta a unos 5 metros de la línea de salida.
- IV. Los equipos presentan, en plenario, su nombre y porra.
- V. El Facilitador pide a los equipos que se formen en fila, perpendicularmente a la línea de salida.
- VI. El Facilitador explica a los equipos que competirán entre sí en una carrera de carretillas. Para lo cual, la primera persona de la fila será la carretilla y el segundo de la fila lo empujara. Las carretillas se colocaran en el piso boca abajo y se recargarán con las manos en el suelo; los que empujan se pararán detrás y los



tomarán de los tobillos, levantándolos hasta una posición en la que pueda caminar con las manos cómodamente. Una vez listos y al darse la señal, se dirigirán rápidamente (las carretillas caminando sobre las manos y los que los detienen sosteniéndolos por los tobillos) hacia la meta y regresarán a la salida.

VII. Cuando la pareja llegue a la salida el que empuja se convertirá en carretilla y el tercero de la fila de cada equipo lo empujará. Ganará el equipo que, después de que todos sus integrantes hayan sido carretillas, llegue primero a la meta.

VIII. En sesión plenaria el Facilitador provoca el análisis y reflexión de la vivencia; y dirige la discusión para que los participantes conscienticen y generalicen el aprendizaje obtenido.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



¡EL BUM!

OBJETIVO

- I. Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder)
- II. Animar y energizar a un grupo fatigado.
- III. Identificar las habilidades para escucha activa.

TIEMPO: 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado con butacas movibles para que los participantes puedan formar un círculo.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

- I. El instructor pide a los participantes que se sienten en círculo.
- II. El instructor comenta a los participantes que deben numerarse en voz alta y que a todos los que les toque un múltiplo de tres (3,6,9,12,15, etc.) o un número que termine en tres (13, 23, 33, 43, etc.) deberán decir ¡Bum! en lugar del número; la persona que sigue deberá continuar la numeración. Ejemplo: La primera persona empieza diciendo UNO, el siguiente DOS, el que sigue (al que le corresponde decir TRES) dice ¡Bum !, el siguiente dice CUATRO, etc.
- III. El participante que no dice ¡Bum! o el que se equivoca con el número siguiente pierde. Los que pierden van saliendo del juego y se vuelve a iniciar la numeración por el número UNO.
- IV. La numeración debe decirse rápidamente; si un participante se tarda mucho (más de tres segundos) también quedará descalificado.
- V. Los dos últimos jugadores son los ganadores.
- VI. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



"EL GALLINERO"

OBJETIVO

- I. Vivenciar el trabajo en equipo
- II. Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder) en las actitudes y sentimientos

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Al Aire Libre. Un lugar lo suficientemente grande para que los participantes se muevan libremente o un patio o jardín.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide a los participantes en subgrupos que tengan el mismo número de integrantes.
- II. El Facilitador indica a los subgrupos que seleccionen un nombre para identificarse.
- III. El Facilitador marca en el piso un círculo de aproximadamente 3 metros de diámetro (espacio adecuado para 20 participantes).
- IV. El Facilitador pide a todos los participantes colocarse dentro del círculo y ponerse en cuclillas. Una vez que se encuentran en esta posición, les solicita que se tomen de los tobillos usando ambas manos. Explica a los participantes que estando en esta posición, y durante tres minutos, trataran de tirarse unos a otros utilizando sólo los hombros y la espalda. Quedará fuera del juego la persona que



se suelte los tobillos, se salga del círculo o caiga. El equipo que tenga más integrantes "vivos" al término de los tres minutos será el ganador.

V. En sesión plenaria el Facilitador provoca el análisis y reflexión de la vivencia; y dirige la discusión para que los participantes conscienticen y generalicen el aprendizaje obtenido.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

VARIACIONES:

I. Este ejercicio se puede realizar sin integrar equipos y compitiendo en forma individual.

II. También es posible que compita un solo miembro del equipo y los ganadores se enfrenten entre sí para elegir un campeón.



EL JUEGO DE LAS CUENTAS

OBJETIVO

- I. Analizar las presiones que existen en proceso de competencia.
- II. Analizar el tipo de emociones que genera ganar y cuales el perder.

TIEMPO: 25 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 25 Participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado con mesas de trabajo.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Cordones de aproximadamente un metro de largo, haga un nudo grande al final de cada cordón uno para cada participante.
- I. Cuentas o macarrones.
- II. Reloj despertador.

DESARROLLO

I. El Facilitador les explica a los participantes que es una competencia de ensartar **cuentas**. El Facilitador coloca un recipiente grande lleno de **cuentas** sobre la mesa y le da a cada participante un cordón.

II. El Facilitador da la señal y los jugadores comienzan a ensartar.

III. Después de cinco minutos, el Facilitador grita **¡Alto!** (podría también utilizarse un reloj despertador) y todos los participantes dejan de ensartar las cuentas.

IV. El participante que haya ensartado más **cuentas** ganará el juego.



III. Se premia al ganador.

IV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice:

¿Cómo afecta la presión de tiempo?

¿Cómo afecta el ver a un compañero con más cuentas ensartadas?

¿Qué sentimientos provoca el ganar?

¿Qué sentimientos provoca perder?

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



EL PARAGUAS

OBJETIVO: Analizar el proceso y características de la colaboración.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en parejas

LUGAR: Instalaciones Especiales. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan desplazarse libremente. También se puede utilizar un lugar al aire libre.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Una sombrilla para cada pareja de participantes.
- II. Diez pelotas de goma, tenis o ping pong por cada una de las parejas.

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide al grupo en parejas.
- II. A cada pareja el Facilitador les distribuye una sombrilla y las diez pelotas.
- III. El Facilitador explica a los participantes, que deben abrir la sombrilla y colocar el mango de la sombrilla hacia arriba.
- IV. El Facilitador coloca a las parejas viéndose frente a frente a una distancia de 3 a 5 mt. Un participante sostendrá la sombrilla y el otro arrojará las pelotas.
- V. El objetivo es rebotar la pelota dentro de la sombrilla para que permanezca en ella, no podrán echarla directamente, la pelota debe rebotar una vez.
- VI. El Facilitador comenta a los participantes que tendrán Quince oportunidades y cada pelota que se quede en la sombrilla contará un punto. (Dependiendo de



cuántos participantes haya y cuánto tiempo desee seguir jugando, el Facilitador podrá otorgar más oportunidades).

VII. Al final se cuentan los puntos obtenidos y se premian a los ganadores.

VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice las características de la colaboración y como se puede aplicar lo aprendido en su vida



LA COMUNIDAD IDEAL

OBJETIVO

- I. Reflexionar sobre la necesidad de una Investigación participativa previa y una adecuada interacción con un grupo y/o comunidad, para llegar a la planificación organizativa de la misma.
- II. Identificar los tipos de información necesarios que nos permitan conocer más integralmente la realidad.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. 30 tarjetas del mismo tamaño (10 verdes, 10 azules, 10 amarillas)
- II. Hojas de rotafolio.
- III. Marcadores.

DESARROLLO

I. Debe escribirse en las tarjetas la siguiente información:

VERDES:

- La comunidad está dominada por un terrateniente.
- 35% son niños y 40% son jóvenes.
- No hay servicio de salud en la comunidad.
- Hay 5 cantinas.
- Al oriente hay 3 ojos de agua, pero no hay servicio público.
- El 80% de los adultos son analfabetos.



- Se cultiva maíz en la región.
- Somos cerca de 10,000 habitantes

AZULES:

- Nuestra comunidad es fea.
- Tenemos muchos problemas.
- Los hombres son muy borrachos.
- Somos muy ignorantes.
- Somos muy poco participativos.
- Hay muchos perezosos que no les gusta trabajar.
- Las mujeres no trabajan.
- Nuestra comunidad es pequeña.

AMARILLAS:

- Hace 15 años mataron a 30 campesinos por líos de tierras.
- Los primeros pobladores fueron indígenas.
- Hace 5 años llegó la única maestra que tenemos.
- Todos somos católicos.
- Celebramos la fiesta de Santo domingo.
- Las mujeres tenemos una pequeña cooperativa de telares.
- Desde niños cultivamos la tierra.
- Los viejos de la comunidad saben hablar todavía la lengua indígena.

II. Se debe seleccionar a un pequeño grupo de participantes, sin que el resto se de cuenta, para que jueguen el rol de la comunidad, entre ellos se distribuirán las tarjetas anteriormente elaboradas

III. En plenario, para iniciar, se pedirá la participación de 5 ó 7 voluntarios, a quienes se les indicará que ellos son un equipo promotor que llega a una determinada comunidad y que de lo que se trata es planificar esa Comunidad Ideal. Se les debe advertir que toda la información necesaria para dicho trabajo



se encuentra ahí mismo en la asamblea. Puede dejársele al alcance el rotafolio y un marcador.

IV. Comúnmente el primer grupo de voluntarios diseña la comunidad sin ningún orden, a veces hasta la dibujan en el rotafolio a espaldas del grupo.

La coordinación deberá participar ingeniosamente, motivando a quienes juegan el rol de la comunidad, a que opinen sobre el trabajo del equipo promotor, o a que exijan su derecho a ser tomados en cuenta.

V. Se dará oportunidad de pasar a otro equipo de voluntarios en la medida en que se observe que se haya iniciado un proceso de interacción entre los promotores y la comunidad imaginaria.

VI. El desarrollo de la táctica se va dando a través de que cada grupo de voluntarios vaya superando los errores de los anteriores equipos; es decir, motive la participación de la comunidad y reconozca, más o menos, ordenadamente la información que ésta le proporciona.

VII. Se reflexionará el proceso, cuando se juzgue que exista una abierta relación entre el equipo promotor y la comunidad, ambos tratando de encontrar una planificación adecuada en las necesidades reales.

VIII. Para iniciar la reflexión debe permitirse la expresión vivencial de los participantes, luego tratar de reconstruir las etapas importantes de la técnica, es decir, las distintas acciones realizadas por los diferentes equipos promotores.

IX. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



LEVANTAMIENTO DE PESAS

OBJETIVO

- I. Vivenciar el trabajo en equipo
- I. Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder).

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Al Aire Libre. Un lugar lo suficientemente grande para que los participantes se muevan libremente o un lugar aislado como un jardín.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Suficientes globos del número 14 o más grandes.
- II. Varios libros (5 mínimo por equipo), cuidando que todos tengan el mismo peso (Kg.).

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide a los participantes en subgrupos.
- II. El Facilitador indica a los subgrupos que seleccionen un nombre para identificarse y elaboren una lista con el nombre de todas las personas que integran a su equipo.
- III. En una mesa el Facilitador coloca, por cada equipo, varios globos y libros.
- IV. El Facilitador pide a los equipos sus listas y nombra a la primera persona que aparece en cada una de las listas. Les menciona que ellos competirán entre sí.
- V. El Facilitador pide a los competidores que se coloquen frente a la mesa en donde se encuentra los libros y globos, que tomen un globo (desinflado) y pongan



un libro encima. El propósito del ejercicio es soplar para inflar el globo y levantar, con relación a la superficie de la mesa, por lo menos 5 cm el libro. Está prohibido tocar el globo o el libro con las manos. Si logran levantar el libro, y sin despegar los labios del globo, sus compañeros de equipo colocarán un segundo libro. El ganador será aquel que logre mantener levantados la mayor cantidad de libros.

VI. Cada equipo se anotará tantos puntos como libros logró levantar su representante.

VII. Al terminar la competencia, el Facilitador registra los puntos obtenidos por cada equipo y llama a las personas cuyo nombre aparece en segundo lugar en la lista y repite la competencia. Se continua de esta manera hasta terminar todos los nombres de las listas.

VIII. Gana el equipo que más puntos logre.

IX. En sesión plenaria el Facilitador provoca el análisis y reflexión de la vivencia; y dirige la discusión para que los participantes conscienticen y generalicen el aprendizaje obtenido.

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



LIGERO COMO PLUMA

OBJETIVO: Concientizar la importancia y características de la colaboración en el Trabajo en equipo.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 6 a 10 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los puedan desplazarse libremente.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Una pluma de cualquier ave para cada subgrupo.
- II. Un reloj con segundero o un cronómetro.

DESARROLLO

I. El Facilitador les pregunta a los participantes ¿cuánto tiempo podrán mantener una pluma en el aire, simplemente soplándole?.

II. El Facilitador divide al grupo en subgrupos de seis a diez participantes.

III. El Facilitador indica a los participantes que en cada subgrupo deberán unir todos los integrantes sus manos, formando un círculo. Uno de los integrantes del subgrupo lanzará una pluma al aire y todos los integrantes, sin soltarse de las manos, deberán mantener la pluma flotando durante el mayor tiempo que puedan.

IV. El Facilitador roma el tiempo con el cronometro.

V. Al término, el Facilitador premia al subgrupo que logro mantener más tiempo la pluma en el aire.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



LOS CANGUROS

OBJETIVO

- I. Vivenciar el trabajo en equipo
- II. Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder).

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Al Aire Libre. Un lugar lo suficientemente grande para que los participantes se muevan libremente o un lugar aislado como un jardín o patio.

MATERIAL: Fácil Adquisición. Una cuerda, por cada equipo que se forme, lo suficientemente larga para amarrar a todos los miembros del equipo, de forma tal que queden unidos por los pies.

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide a los participantes en subgrupos (Es indispensable que el número de subgrupos siempre sea par).
- II. El Facilitador indica a los subgrupos que seleccionen un nombre para identificarse.
- III. El Facilitador marca una línea de "salida" y una de "meta" . La última ubicada a 10 metros, a partir de la línea de salida.
- IV. El Facilitador solicita a los equipos que unan por medio de una cuerda sus pies, de forma tal que todas las personas tengan sus dos pies juntos y ambos estén unidos a todo el grupo.
- V. Una vez que los grupos se encuentran amarrados, el Facilitador solicita a los equipos que se coloquen en la línea de salida y se pongan en cuclillas con los



brazos cruzados sobre el pecho. (El Facilitador debe cuidar que exista una distancia mínima de 1.5 metros de separación entre equipo y equipo).

VI. El Facilitador explica a los equipos que al darse la señal, todo el equipo deberá saltar hacia adelante con ambos pies. Después del salto, volverán a colocarse en cuclillas con los brazos cruzados y volverán a saltar.

VII. El equipo que llegue saltando en primer lugar a la meta y vuelva de la misma forma a la línea de salida será el vencedor.

VIII. En sesión plenaria el Facilitador provoca el análisis y reflexión de la vivencia; y dirige la discusión para que los participantes conscienticen y generalicen el aprendizaje obtenido.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



MAR ADENTRO - MAR AFUERA

OBJETIVO: Ilustrar las características de la competencia (Ganar-Perder).

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Al Aire Libre. Un salón amplio bien iluminado o bien un lugar al aire libre para que los participantes puedan moverse con libertad.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

- I. El facilitador solicita a los participantes que se pongan de pie y formen una fila (o círculo).
- II. Se marca en el suelo una línea que represente la orilla del mar y los participantes se ponen detrás de la línea.
- III. El facilitador indica a los participantes que cuando de la voz de "mar adentro" , todos dan un salto hacia delante de la raya. A la voz de "mar afuera" todos deberán dar un salto hacia atrás de la raya. Lo anterior debe hacerse en forma rápida y los que se equivoquen saldrán del juego.
- IV. El ejercicio termina cuando se tiene un ganador.
- V. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



PROTOTIPO

OBJETIVO

- I. Estudiar los efectos de la competencia intergrupal en el proceso de grupo.
- II. Identificar ayudas e impedimentos para realizar una tarea.
- III. Demostrar el impacto del proceso en la comunicación efectiva y no efectiva de las tareas de grupos.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos compuestos por 5 o 6 participantes

LUGAR: Amplio Espacio. Una mesa para cada grupo, sentarse suficientemente alejados y separados del otro equipo para evitar que vean unos a otros y se debe contar con un pequeño biombo para evitar que se vea la estructura del prototipo. Adicionalmente, se debe contar con un cuarto separado o área de reunión para los comunicadores.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Una copia de la Hoja de Trabajo del Prototipo para cada grupo.
- II. Una copia de la Hoja de Diseño del Prototipo para cada grupo.
- III. Una copia de la Hoja de Comunicación del Prototipo para cada grupo.
- IV. Un paquete chico del juguete educativo Tinkertoys para cada grupo.
- V. Un rotafolio y plumones.

DESARROLLO

I. Los participantes serán divididos en grupos pequeños, y los subgrupos se dirigirán a sus respectivas áreas de trabajo.

II. El Facilitador explicará a los participantes que ellos simularán una operación de negocios, en la cual uno de los subgrupos realizará un diseño prototipo y dará



derechos de fabricación a cualquier subgrupo que tenga la aptitud de reproducirlo exactamente y en el menor tiempo posible. El Facilitador distribuirá una copia de la Hoja de Trabajo del Prototipo y un juego de Tinkertoys a cada subgrupo y les indicará que esperen a tener más instrucciones antes de iniciar la construcción del Prototipo.

III. El Facilitador designa a un subgrupo, como el grupo de diseño (esto puede hacerse poniendo una marca al fondo de la caja de Tinkertoys) y dará una copia de la Hoja de Diseño del Prototipo a ese subgrupo.

IV. El Facilitador indica a cada subgrupo que seleccionen a un participante que será su comunicador. Cada comunicador recibe una copia de la Hoja de Comunicación de Prototipos.

V. El Facilitador les dice a los participantes de los subgrupos que lean sus hojas de instrucciones y se aseguren que cada uno entendió su papel y tareas. El proceso de tarea empieza con un período planeado de diez minutos. Durante este período el equipo de diseño es el único subgrupo que puede empezar a unir su estructura. El equipo de diseño deberá completar el Prototipo dentro de los diez minutos.

VI. El Facilitador convoca a la primera junta de Comunicadores. El Facilitador vigilará el tiempo de todas las reuniones de comunicación señalando el principio y fin de cada una. Habrá tres minutos de tiempo de trabajo entre cada reunión de Comunicación. El comunicador del equipo de Diseño estará encargado de las reuniones de Comunicación y seguirá los procedimientos señalados en la Hoja de Comunicación del Prototipo. (Veinte minutos)

VII. Cada subgrupo de trabajo empezará la construcción de su Prototipo, cuando su comunicador regrese al subgrupo. Una vez que el trabajo ha empezado, los subgrupos de trabajo podrán continuar trabajando todo el tiempo. Tan pronto como uno de los subgrupos de trabajo haya terminado su Prototipo, el Facilitador para la acción, y la estructura del subgrupo es comparada con el prototipo. Si todos los miembros del equipo de Diseño aceptan el producto del grupo de trabajo, todas las construcciones se detienen; si no, el proceso de construcción continúa hasta que un grupo produzca un Prototipo aceptable por todos los miembros del equipo de diseño.



- VIII. El subgrupo ganador enseña su Prototipo. Los miembros de cada Subgrupo discuten sus reacciones en el ejercicio. (Diez minutos)
- IX. Los subgrupos discuten como se organizaron a sí mismo para la tarea, que tipos de patrones de comunicación emergieron dentro del grupo, y el impacto de competencia en su proceso de grupo. (Quince minutos)
- X. El Facilitador convoca nuevamente a todo el grupo. Un representante de cada subgrupo de trabajo da un resumen de como desarrollaron su tarea. (Diez minutos)
- XI. El Facilitador pide a los participantes que identifiquen los factores que ayudaron al subgrupo a realizar su tarea y aquellos que lo obstaculizaron. Esto será escrito en el rotafolio por el Facilitador. (Quince minutos)
- XII. El Facilitador dirigirá la discusión enfocándose al papel del comunicador. La lista de ayudas y obstáculos se deberá tener presente en esta discusión, identificando las técnicas de comunicación utilizada por los comunicadores. (Diez minutos)
- XIII. El Facilitador formará nuevos subgrupos y les indica que deberán desarrollar estrategias que puedan ser usadas por los comunicadores en tareas de grupo para ayudar a efectuar las tareas en forma efectiva. (Quince minutos)
- XIV. Se les solicita a los participantes que mencionen como planean usar lo aprendido en las diferentes situaciones. (Diez minutos)
- XV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

TAREA 1. Escoger un comunicador para su grupo. Esta persona se entrevistará con el comunicador de cada uno de los grupos en diferentes sesiones mientras dure esta actividad. Durante estas reuniones para construir el prototipo.

Podrán escoger mas de un comunicador, pero solo una persona podrá a su grupo en las reuniones de comunicación.

TAREA 2. Deben construir un prototipo idéntico al producido por el grupo de diseño. Su comunicador dará las descripciones después de cada sesión de comunicación.



HOJA DE DISEÑO DEL PROTOTIPO

TAREA 1. Escojan un comunicador para su grupo. Esta persona se reunirá con el comunicador de cada uno de los otros grupos, en diferentes sesiones mientras dure esta actividad. Durante estas reuniones el comunicador del grupo de diseño dará la información necesaria para construir el prototipo a los comunicadores de los grupos de trabajo.

Podrán escoger mas de un comunicador, pero solo uno representará a su grupo en una sesión de comunicación.

TAREA 2. Diseñen y construyan un, prototipo utilizando todas las partes encontradas en la caja de materiales con excepción de la hoja de instrucciones y la caja misma.

TAREA 3. Planee que información dará su comunicador a los comunicadores de los otros equipos durante cada sesión.



HOJA DE COMUNICACIÓN DE PROTOTIPO

El propósito de las sesiones de comunicación es compartir la información sobre el prototipo entre el grupo de diseño y los grupos de tarea.

El comunicador del grupo de diseño es el encargado de la reunión. Su trabajo es dar la información solicitada y ayudar a los comunicadores de los grupos de trabajo. El comunicador del grupo de diseño decidirá si las preguntas serán antes o después de la reunión de comunicación, a menos que existan itinerario designado previamente en el ejemplo.

Después de cada sesión, el comunicador regresará a su grupo respectivo.

ITINERARIO DE LAS SESIONES DE COMUNICACIÓN		
Sesión:	Tiempo de:	
		Preguntas de los representantes Comunicación de grupo de trabajo
1	2 minutos	Ninguna
2	2 minutos	Ninguna
3	2 minutos	Cada representante de grupo está autorizado a preguntar un minuto. Esto continúa hasta que cada uno de los representantes de grupo haya tenido su turno. Todos los representantes escucharán la información compartida entre los representantes del grupo del prototipo otro representante del grupo de trabajo.
4	3 minutos	Ninguna
5	3 minutos	Discusión abierta de dos minutos
6	3 minutos	Discusión abierta de dos minutos
7	3 minutos	Cada representante está autorizado a un minuto para obtener información específica. Todos los demás representantes escucharán antes intercambio.
8	3 minutos	Preguntas permitidas en cualquier momento.
9	3 minutos	Preguntas permitidas en cualquier momento.
10	3 minutos	Preguntas permitidas en cualquier momento.



TIRA Y GANA

OBJETIVO

- I. Vivenciar situaciones competitivas.
- II. Analizar los conflictos y sentimientos que surgen cuando las reglas no son claras

TIEMPO: 20 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 Participantes. Divididos en subgrupos de 2 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Acondicionado de forma tal que los participantes puedan caminar libremente en parejas.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

- I. El instructor forma a los participantes en parejas, tratando de que estas estén integradas por personas de la misma talla aproximada y del mismo sexo.
- II. El instructor solicita a las parejas que se ubican de pie, frente a frente y se tomen de ambos brazos con fuerza.
- III. El instructor indica a los participantes que a una señal suya comenzaran a tirar cada uno hacia su lado, tratando de vencer al otro, esto lo hacen simultáneamente todas las parejas. También les indica que funcionará como árbitro y expulsará a todo aquel que viole las reglas. (Es muy importante evitar el dar reglas).
- IV. Se realiza la actividad anterior.



V. En una segunda etapa, el instructor indica a los participantes que elijan otras parejas: **los que perdieron, se eligen esta vez entre sí**; y los que ganaron, también.

Se vuelve a jugar y el instructor expulsa, al azar, a algunos participantes indicándoles que cometieron una falta.

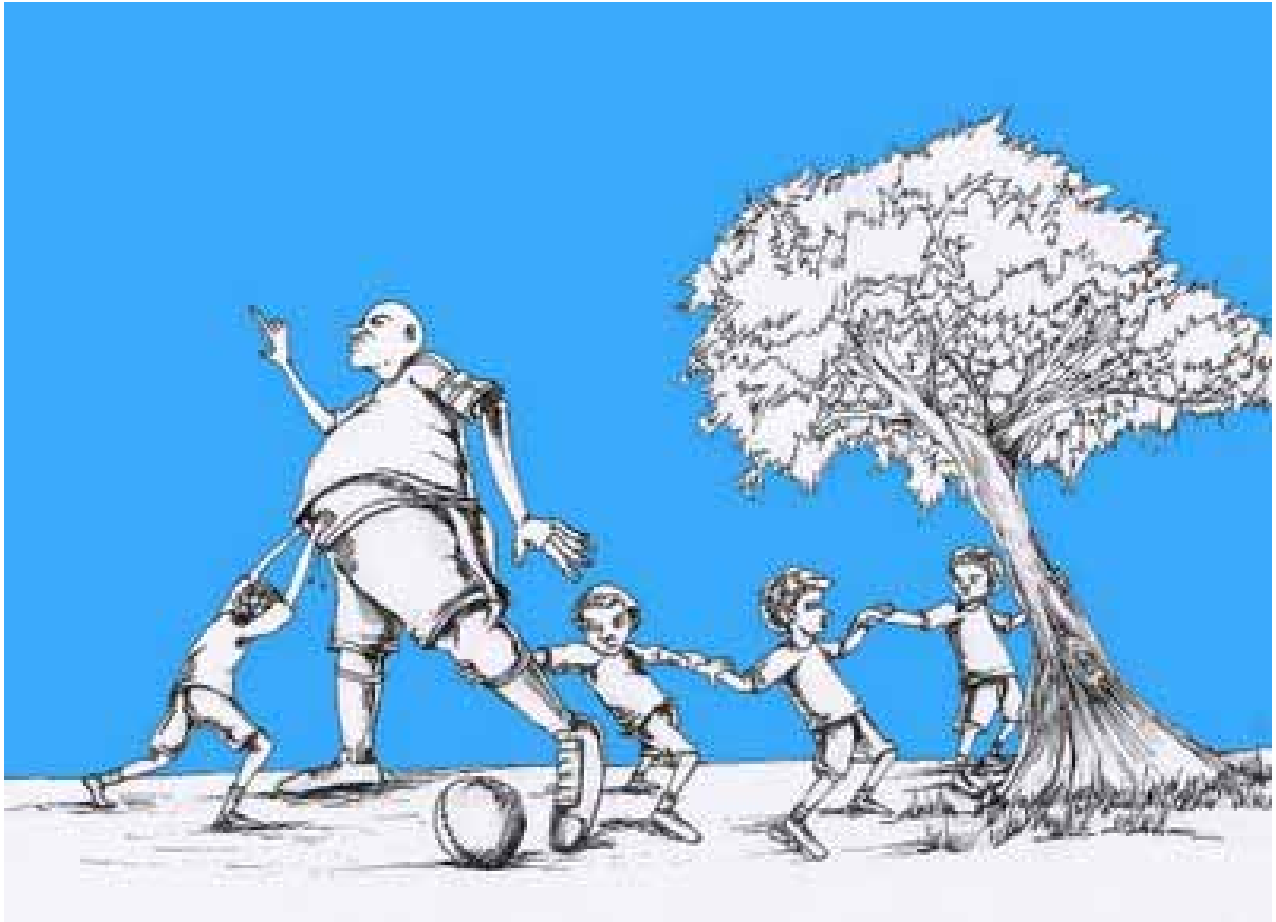
VII. En una tercera etapa, se seleccionan los ganadores, el instructor indica a los participantes que los ganadores: **son los que perdieron en ambas competencias**, y les pide a los demás participantes que los feliciten y los vitoreen.

VIII. Al finalizar el grupo reflexiona sobre qué sintió cada cual cuando fue expulsado o cuando perdió.

IX. El instructor guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida y a su papel como instructores.



TRABAJO EN



EQUIPO



DINÁMICA	TIEMPO	MATERIAL	OBJETIVO
ACEPTACIÓN DE NORMAS DE INTEGRACIÓN	45 Minutos	Fácil Adquisición	I. Evaluar la importancia del establecimiento de normas en el proceso de integración de un grupo, así como la necesidad de establecer claramente un objetivo. II. Evaluar las conductas individuales en el proceso de integración de grupo.
BLOQUES DE MADERA	60 Minutos	Fácil Adquisición	I. Analizar cómo se logra la motivación y las conductas que se presentan en las personas y los grupos al establecer sus objetivos. II. Estudiar el fenómeno de la competencia entre personas y entre subgrupos. III. Explorar los sentimientos provocados al ganar o al perder.
CABEZA CON CABEZA	25 Minutos	Especializado	I. Crear un clima de apertura y compañerismo dentro de un grupo. II. Energetizar a un grupo fatigado.
CADA CUÁL ATIENDE SU JUEGO	30 Minutos	Fácil Adquisición	I. Experimentar el trabajo en equipo y la necesidad de adaptarse a los demás para poder cumplir una tarea. II. Aceptar los aspectos rechazados de la propia personalidad mediante un juego de roles.
CAMBIA DE MADRIGUERA CARRERA SOBRE BARRILES	35 Minutos 120 Minutos	Ninguno Fácil Adquisición	I. Vivenciar las características de la pertenencia grupal I. Permitir revisar procesos de organización interna de un grupo. II. Propiciar la cohesión de grupo y su análisis. III. Destacar los comportamientos claramente orientados al liderazgo.
COMBINANDO FALLAS Y LIMITACIONES	35 Minutos	Fácil Adquisición	I. Promover la autoaceptación reconociendo que todos tenemos fallas y limitaciones. II. Promover la apertura del grupo en el sentido de comunidad y sentimiento grupal.
CUADROS ROTOS	45 Minutos	Fácil Adquisición	I. Analizar algunos aspectos de cooperación en la solución de problemas de grupo. II. Sensibilizar a los participantes acerca de las conductas que obstaculizan o contribuyen, a la solución de problemas de grupo.
DECÁLOGO DE	45	Fácil	I. Identificar valores de un grupo social



MÁXIMAS	Minutos	Adquisición	II. Identificar los valores que un Líder quiere manejar en su equipo.
DEGESOFIR	150	Fácil	I. Facilitarle a los grupos que están sufriendo los esfuerzos de formar equipos dentro de una organización, examinar los desarrollos de gerentes y empleados, la efectividad de la organización y el sistema de recompensas en el trabajo. II. Explorar los diversos puntos de vista de los participantes relacionados con el complejo social y el fenómeno del comportamiento. III. Examinar los resultados de los problemas de organización e identificar las acciones correctivas que se pueden tomar para enfrentarlos.
	Minutos	Adquisición	
DÉJAME PASAR	45 Minutos	Ninguno	I. Vivenciar situaciones, en donde existen objetivos personales en conflicto. II. Analizar como afectan las creencias y valores personales en un proceso de integración grupal.
DESARROLLO DEL EQUIPO (MODELO CARI)	150 Minutos	Fácil Adquisición	I. Estudiar el proceso de desarrollo CARI (Confianza, Apertura, Realización, Interdependencia) II. Utilizar un modelo para autodiagnóstico en un grupo.
DÍAS DE LA SEMANA	60 Minutos	Fácil Adquisición	I. Concientizar la importancia del trabajo en Equipo. II. Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder)
DIBUJANDO A CIEGAS	45 Minutos	Fácil Adquisición	I. Identificar la necesidad de la participación activa y colaboración de todos los integrantes para obtener buenos resultados en el trabajo en equipo.
DOS-CUATRO-OCHO	30 Minutos	Ninguno	I. Incrementar la cohesión e identidad del grupo.
EL DIBUJO ES LA CLAVE	5 Minutos	Fácil Adquisición	I. Integrar rápidamente subgrupos de trabajo.
EL DICCIONARIO	45 Minutos	Fácil Adquisición	I. Enriquecer el vocabulario, así como, razonar y formar conceptos. II. Vivencias cómo la suma de esfuerzo personales propicia el logro de objetivos grupales.
EL EQUIPO SE DISFRAZA	60 Minutos	Fácil Adquisición	I. Crear un clima que facilite la integración de un equipo.
EL EXTRATERRESTRE	45 Minutos	Fácil Adquisición	I. Vivenciar sentimientos de marginalidad por diferencias. II. Integrar nuevos miembros a un grupo.



EL HIMNO DEL EQUIPO	90 Minutos	Fácil Adquisición	I. Incrementa la cohesión de un equipo de trabajo. II. Sirve como elemento de retroalimentación sobre la dinámica del proceso de interacción de los miembros del equipo.
EL PEREGRINO	45 Minutos	Fácil Adquisición	I. Aceptar diferencias de un nuevo miembros en un grupo. II. Explorar las vivencias de un nuevo integrante en un grupo.
GRUPOS CERRADOS	90 Minutos	Fácil Adquisición	I. Permitir a los participantes, experimentar conscientemente, el excluir y el ser excluido. II. Confrontar los sentimientos que la exclusión genera. III. Examinar los procesos por los cuales socialmente es conferida la identidad, por la exclusión de un grupo y aceptado por la persona excluida.
EL NUDO HUMANO	30 Minutos	Ninguno	I. Permite analizar la labor asesora de un individuo frente al grupo. II. Sirve para analizar elementos de comunicación no verbal. III. Propicia la integración de los miembros de un equipo de trabajo.
EL OBJETIVO	30 Minutos	Fácil Adquisición	I. Ayudar a reconocer la necesidad de la unidad de los diferentes sectores sociales de una organización o comunidad (obrero, campesinos, intelectuales, etc.), y sus diferentes expresiones organizativas, en función de buscar un objetivo común.
ENGAÑANDO AL GRUPO	30 Minutos	Fácil Adquisición	I. Atraer la atención sobre la confianza y la desconfianza, sobre la honestidad y la deshonestidad, como medidas defensivas en las relaciones interpersonales.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y PLANEACIÓN DE ACCIONES	60 Minutos	Fácil Adquisición	I. Establecer un clima positivo y un espíritu de cooperación entre las personas que trabajarán juntas en un proyecto futuro; introducir el trabajo en equipo a la actividad de los grupos.
EVALÚA LAS CONDICIONES DE TRABAJO	40 Minutos	Fácil Adquisición	I. Analizar los diferentes factores que intervienen en la realización de trabajo en las <u>empresas</u> , de acuerdo a los conceptos sobre motivación de Frederick Herzberg. II. Definir los niveles de motivación de los miembros de un grupo. III. Retroalimentar sobre posibles fallas y acciones que deben tomarse en los



IDENTIDAD DE EQUIPO	90 Minutos	Fácil Adquisición	grupos de trabajo. I. Desarrollar la cohesión dentro de grupos de trabajo establecidos como parte de un gran entrenamiento de dichos grupos. II. Explorar las dinámicas de un grupo al hacer una tarea.
	5 Minutos	Fácil Adquisición	I. Integrar rápidamente equipos de trabajo o estudio.
	30 Minutos	Fácil Adquisición	I. Concientizar como la competencia positiva fortalece el sentido de pertenencia grupal. II. Propiciar un clima que ayude a la integración de un grupo.
	45 Minutos	Ninguno	I. Propiciar la integración de grupos. II. Detectar algunas de las características del grupo. III. Relajar a los participantes.
	30 Minutos	Fácil Adquisición	I. Profundizar sobre el concepto de trabajo en equipo. II. Concientizar los beneficios del trabajo en equipo
	45 Minutos	Fácil Adquisición	I. Evaluar las conductas individuales en el proceso de integración de grupo. II. Crear un clima de apertura y compañerismo dentro de un grupo.
	150 Minutos	Fácil Adquisición	I. Estudiar el comportamiento de un grupo no estructurado para realizar una tarea compleja. II. Concientizar en la importancia de la interpretación correcta de escribir las instrucciones de las tareas. III. Capacitar a los miembros del grupo para que comparen y observen el comportamiento en una clásica tarea de grupo. IV. Ayudar a los miembros del grupo a percibir mejor y entender interacciones individuales cuando no existe una tarea en grupo.
	45 Minutos	Fácil Adquisición	I. Profundizar sobre el concepto de trabajo en equipo. II. Crear un clima de apertura y compañerismo dentro de un grupo.
	60 Minutos	Fácil Adquisición	I. Enriquecer el vocabulario; así como, razonar y formar conceptos. II. Vivencias cómo la suma de esfuerzo personales propicia el logro de objetivos



TÚ NO ERES UNA ISLA	40 Minutos	Fácil Adquisición	grupales. I. Concientizar la importancia de la convivencia con los demás. II. Identificar los sentimientos que provoca el aislarse de un grupo.
UN CUESTIONARIO PARA INTEGRARNOS	30 Minutos	Fácil Adquisición	I. Identificar los sentimientos y creencias que fortalecen y debilitan la integración de los integrantes de un grupo.



ACEPTACIÓN DE NORMAS DE INTEGRACIÓN

OBJETIVO

- I. Evaluar la importancia del establecimiento de normas en el proceso de integración de un grupo, así como la necesidad de establecer claramente un objetivo.
- II. Evaluar las conductas individuales en el proceso de integración de grupo.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 18 Participantes. Dividido en subgrupos de 6 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón que permita la formación de un grupo de trabajo en círculo de las 18 personas.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hojas de instrucciones,
- II. Lápices para los participantes
- III. Papel para los participantes.

DESARROLLO

I. Se divide el grupo en dos. Se recomienda incluir en el grupo de solicitantes, a las personas que mayores dificultades presenten para integrarse al grupo.

II. Un grupo se le hace salir del salón y se le dan las instrucciones siguientes:

"Ustedes formarán un grupo de solicitantes que desean ingresar a una empresa que se está formando. Les suplicamos permanecer fuera del círculo que formarán los directivos de la empresa a quienes escucharán dialogar sobre diferentes aspectos. Deben permanecer callados y esperar a que los llamen. Cada una de las



personas que sean llamadas deberán actuar y responder como lo crean conveniente".

III. Se les entrega las hojas de instrucciones al grupo que permaneció dentro del salón y se le solicita que forme un círculo. Se les menciona que existe un grupo de personas que se encuentran en el círculo exterior quienes deben ser integrados como se menciona en el instructivo.

IV. Se reúnen los grupos y se les solicita que actúen; al término de los 30 minutos se da por terminado el ejercicio y se piden conclusiones.

V. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

ACEPTACIÓN DE NORMAS E INTEGRACIÓN

INSTRUCCIONES:

Se forma una empresa que se denomina Zapatos, S. A.

Como empresa ya constituida y progresista tenemos 2 objetivos igual de importantes que se deben realizar;

1o. Diseñar un programa de Mercadotenia para la venta de zapatos.

2o. Integrar a nuevos elementos a que formen parte de la empresa.

A. para seleccionar e integrar a los nuevos elementos existen 3 requisitos:

a) Que se haga de uno en uno.

b) Tienen que ser todos los que forman el grupo de solicitantes.

c) Para seleccionar e integrarlos deben de diseñarse normas o requisitos previos de selección.



CONCLUSIONES DEL EJERCICIO

¿Qué sucedió en términos generales?

¿Cuánto tiempo dedicaron a establecer requisitos y cuánto en la tarea?

¿Lograron integrar el resto del grupo?

¿Qué influencia tuvieron las normas (políticas) en la integración?

¿Qué sintieron los de afuera (los de adentro)?.

¿Formaron un grupo completo?

Todo miembro de un grupo requiere conocer su papel, cual es su responsabilidad.

El proceso, el mismo grupo tiende a mejorarlo a veces instintivamente.

En la medida en que las normas sean rígidas y muy amplias, surge un menor deseo de integración en los miembros del grupo.

En la medida en que las normas sean flexibles y sencillas puede surgir una mayor integración del grupo.

En todo grupo se debe dedicar tiempo al proceso, hablar más del objetivo y hablar de las normas para que se logre una mayor integración. En el ejercicio se tenía el objetivo de hacer un estudio de mercadotecnia, pero lo más importante es lograr la integración humana para que sea un grupo más amplio el que cumpla mejor la tarea.



BLOQUES DE MADERA

OBJETIVO

- I. Analizar cómo se logra la motivación y las conductas que se presentan en las personas y los grupos al establecer sus objetivos.
- II. Estudiar el fenómeno de la competencia entre personas y entre subgrupos.
- III. Explorar los sentimientos provocados al ganar o al perder.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 25 Participantes. Dividido en subgrupos de 4 a 5 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos con mesas lisas o en el piso.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. 20 bloques chicos del mismo tamaño por participante. Tipo de material y colores son irrelevantes. Los cubos deben medir aproximadamente de 4 cm de cada lado.
- II. Rotafolio y marcadores.
- III. "Premios", uno individual y uno para el subgrupo.

DESARROLLO

- I. El Facilitador pone los cubos al azar, alrededor del espacio de trabajo.
- II. Le pide a cada participante que estime en silencio, la altura o el número de cubos, que podría construir colocando un cubo arriba de otro cubo sin que estos se tiren. Cuando todos han hecho su estimación, el Facilitador les pide que empiecen a ponerlos y determinen si estimaron de más o de menos su capacidad.



III. El Facilitador les pide que deshagan su columna y les dice que tendrán una segunda oportunidad. Explica que para esta oportunidad deberán hacer pública su estimación y que será anotado para que los demás lo vean. También les dice que habrá un premio para el que se acerque más a su predicción estimada. Anuncia que habrá desempate cuando sea necesario.

IV. Una vez que se tiene un ganador y se le ha dado su premio, el Facilitador forma subgrupos de igual tamaño (tres o cuatro miembros), dependiendo del número de participantes.

V. Esta vez la tarea será formar tres columnas que se recargarán una en otra. El Facilitador anuncia que cada subgrupo hará un estimado. Hace hincapié en que los subgrupos deben tener una meta realista. Les dice que habrá un premio para el que se acerque más al estimado. Cuando se han registrado los estimados, les pide que empiecen.

VI. Cuando se tiene al subgrupo ganador y se le ha premiado, el Facilitador conduce una discusión centrada en la manera de lograr un objetivo, la presión y la competencia en el grupo, el deseo de tomar riesgos, el valor de la motivación externa (premios) y las restricciones que ellos mismos se imponen.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



CABEZA CON CABEZA

OBJETIVO

- I. Crear un clima de apertura y compañerismo dentro de un grupo.
- II. Energetizar a un grupo fatigado.

TIEMPO: 25 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 15 Participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes formen un círculo.

MATERIAL: Especializado. Música (de grabadora o radio).

DESARROLLO

I. El Facilitador solicita un voluntario y a los demás participantes les solicita que formen dos grupos (el Facilitador deberá verificar que cada grupo tenga exactamente el mismo número de participantes).

II. El Facilitador indica a los participantes que cada subgrupo deberá formar un círculo.

III. El Facilitador solicita a uno de los grupos que se coloque de forma tal que su círculo quede dentro del formado por el otro grupo.

IV. El Facilitador indica al voluntario que se coloque de pie en medio de los círculos.

II. El Facilitador explica a los participantes que cuando empiece la música, los círculos deberán moverse en direcciones opuestas, cuándo se detenga, los círculos dejarán de moverse y todos deberán juntar su cabeza con la de otro



participante del círculo contrario. El voluntario deberá de tratar de encontrar una pareja.

III. Si el voluntario encuentra pareja, cuándo la música comience nuevamente el participante que quedó sin pareja será quien se coloque en medio de los círculos y podrá cambiar la orden (la diversión está en las ordenes diferentes que se pueden da), por ejemplo:

Nariz con nariz

Ojo con ojo

Mejilla con mejilla

Pie con pie

Cabeza con dedo del pie

Mano con mano

Espalda con espalda

Mano con oreja

Talón con dedo del pie

Hombro con hombro

Mano con rodilla

¡ Y haga las suyas propias!

IV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



CADA CUÁL ATIENDE SU JUEGO

OBJETIVO

- I. Experimentar el trabajo en equipo y la necesidad de adaptarse a los demás para poder cumplir una tarea.
- II. Aceptar los aspectos rechazados de la propia personalidad mediante un juego de roles.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Espacio Adicional. Un salón amplio donde los participantes puedan trabajar individualmente sin ser molestados y un espacio suficientemente amplio para presentar una obra de teatro.

MATERIAL: Sencillo. Hojas de papel y lápiz para cada participante.

DESARROLLO

I. El Facilitador indica al grupo que juntos estructurarán **una obra de teatro** de diez actos. Todo el grupo reunido selecciona el nombre, tema central de la obra y la trama de cada uno de los Diez actos.

II. El Facilitador solicita a los participantes que cada uno elija un papel dentro de la obra, tratando en lo posible que ese papel sea el más diferente a su propia personalidad.

III. Una vez terminada la actividad anterior, el Facilitador divide al azar a los participantes entre los Diez actos y les solicita que en forma individual desarrollen, para el acto de la obra que les fue asignado, el guión de su personaje.



V. El Facilitador solicita a los participantes se reúnan y que se inicie la obra. Cada participante deberá tratar de seguir su guión y al mismo tiempo procurará adaptarse al guión de sus compañeros.

V. Al final los participantes que deseen pueden comentar cómo se sintieron desempeñando los papeles correspondientes a **su otro yo**.

VI. El Facilitador junto con el grupo comentarán la vivencia.

VII. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



CAMBIA DE MADRIGUERA

OBJETIVO: Vivenciar las características de la pertenencia grupal

TIEMPO: 35 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Amplio Espacio. Un espacio abierto amplio.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

I. El Facilitador presenta a los participantes una pequeña platica sobre los conejos y la forman en que viven. Les pide a los participantes que imaginen que son conejos y que viven en madrigueras.

II. El Facilitador indica a los participantes que cuando de la señal, deberán reunirse en sus madrigueras con quien ellos quieran. Ya reunidos, el Facilitador deja pasar tres minutos y les dice que tienen que cambiar de madriguera porque la que actualmente ocupan se inundo. Da la señal para que cambien de madriguera.

III. Nuevamente reunidos el Facilitador deja pasar cinco minutos y les dice que viene una tempestad y que nuevamente tienen que cambiar de madriguera. Al volver a formar las madrigueras se les dice que vienen unos cazadores y que tienen que cambiarse lo más rápido que puedan.

IV. Al terminar la actividad anterior, el Facilitador reúne a los participantes en sesión plenaria y guía un proceso para que los participantes identifiquen sus comportamientos y comenten la vivencia. (Con está dinámica podemos darnos cuenta del sentido de pertenencia grupal, de la flexibilidad que tienen los participantes al cambio de relaciones con sus compañeros. El que no se cambian



de equipo, es decir, que se queden siempre con sus mismos compañeros indica el sentido de pertenencia grupal que provoca la formación de subgrupos que no están dispuestos a convivir con los demás).

V. El Facilitador guía una proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



CARRERA SOBRE BARRILES

OBJETIVO

- I. Permitir revisar procesos de organización interna de un grupo.
- II. Propiciar la cohesión de grupo y su análisis.
- III. Destacar los comportamientos claramente orientados al liderazgo.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un espacio amplio que pueda utilizarse como pista de por lo menos unos 40 metros de longitud y en la cual cuatro subgrupos puedan trabajar simultáneamente.

MATERIAL: Fácil Adquisición. Por cada participante un barril de doscientos litros cada uno, de preferencia metálico, limpios y vacíos.

DESARROLLO

- I. Se establecen subgrupos de cinco miembros cada uno.
- II. Se hace entrega del material: cuatro barriles y tres tablas a cada grupo.
- III. Se les indica cuáles son las reglas de juego:
 - a) El propósito del juego es que cada grupo, partiendo de la misma línea de salida, recorra la misma distancia hasta llegar a la meta previamente establecida, con todos sus integrantes viajando "a bordo", encima de barriles y tablas.
 - b) Si cualquier miembro del grupo, llegase a caer por la causa que fuere, de las tablas o barriles, descalifica a su grupo en el momento de tocar suelo.



IV. Se les da un tiempo razonable para prepararse, insistiéndoles en que planeen cuidadosamente.

V. Se realiza la carrera y al terminar se procesa para llegar a conclusiones.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



COMBINANDO FALLAS Y LIMITACIONES

OBJETIVO

- I. Promover la autoaceptación reconociendo que todos tenemos fallas y limitaciones.
- II. Promover la apertura del grupo en el sentido de comunidad y sentimiento grupal.

TIEMPO: 35 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 Participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes estén cómodos.

MATERIAL: Sencillo

- I. Una tarjeta de 10 x 5 para cada participante.
- II. Lápiz y Pluma (a todos el mismo color)

DESARROLLO

I. Pedir a los participantes que escriban con letra de molde, en forma de lista y anónimamente, tres de sus fallas o limitaciones, incapacidades o defectos más graves.

II. Recoger las tarjetas, resolverlas y nuevamente volver a distribuir las. Cada participante leerá las fallas escritas en la tarjeta como si fueran las suyas, las actuará explicando y exagerándolas, señalando los problemas que le causan y lo que cree que puede hacer para corregirlas. (En caso de que el grupo sea de hombres y mujeres, las tarjetas se repartirán entre personas del mismo sexo).

III. Hacer que los participantes, se den cuenta de que sus fallas no son tan terribles y que son compartidas por los otros en el grupo.

IV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



CUADROS ROTOS

OBJETIVO

- I. Analizar algunos aspectos de cooperación en la solución de problemas de grupo.
- II. Sensibilizar a los participantes acerca de las conductas que obstaculizan o contribuyen, a la solución de problemas de grupo.

TIEMPO: 45 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 6 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un lugar amplio bien iluminado acondicionado con una mesa y 6 sillas para cada subgrupo.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Un juego de Cuadros rotos para cada subgrupo.
- II. Hoja de Instrucciones de Cuadros Rotos para cada subgrupo.
- III. Hoja de Instrucciones del Juez / Observador de Cuadros Rotos para cada observador.

DESARROLLO

I. El Facilitador inicia con una plática sobre el significado de la palabra cooperación; esta plática deberá llevar a una hipótesis, acerca de lo que es esencial para que el grupo coopere exitosamente en la solución de problemas. El Facilitador indica que el grupo llevará a cabo un experimento para probar estas hipótesis. Es posible que surjan puntos semejantes a los siguientes:

- 1.- Cada uno en forma individual deberá comprender el problema en su totalidad.
- 2.- Cada uno en forma individual deberá comprender, la forma en que él puede contribuir para la solución del problema.



3.- Cada uno en forma individual deberá estar consciente de la posibilidad de que otros participantes contribuyan.

4.- Existe la necesidad de reconocer los problemas de otras personas y ayudarlos para que realicen su máxima contribución.

5.- Los subgrupos que ponen atención en sus procesos de solución de problemas probablemente serán más efectivos, que los grupos que no lo hacen.

II. El Facilitador forma subgrupos de cinco participantes más el juez / observador. A estos observadores se les proporcionará una copia de la Hoja de Instrucciones para el Juez /observador. El Facilitador pide a cada uno de los subgrupos que distribuyan entre sus miembros un juego de cuadrados rotos (dentro de cinco sobres). Los sobres van a permanecer cerrados hasta que se de la señal de iniciar el juego.

III. El Facilitador da a cada subgrupo una copia de las instrucciones, las lee y pregunta si hay dudas acerca de las mismas.

IV. Entonces se inicia el trabajo. Es importante que el Facilitador visite todas las mesas durante el ejercicio para observar que se sigan las reglas establecidas en las instrucciones.

V. Cuando todos los subgrupos hayan terminado su tarea, el Facilitador motiva a los subgrupos para que se discuta acerca del experimento. Se solicita que los jueces/observadores den sus observaciones. El Facilitador alienta a los participantes para que relaten una experiencia de una situación real. En sesión plenaria el Facilitador guía al grupo para que analicen como pueden aplicar lo aprendido en el campo laboral.

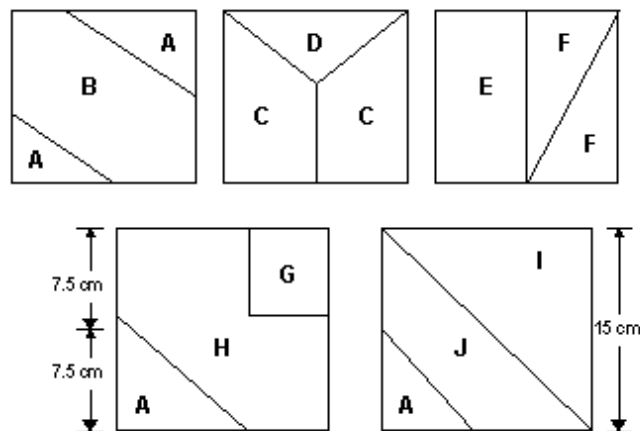
VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida cotidiana.



HOJA DE TRABAJO

INSTRUCCIONES PARA HACER EL EJERCICIO DE CUADROS ROTOS

Un juego consiste en 5 sobres que contengan piezas de cartulina cortadas en diferentes formas, los cuales debidamente acomodados deberán formar 5 cuadrados del mismo tamaño. Un juego deberá ser entregado por cada grupo de 5 personas.



Para preparar un juego, corte cinco cuadrados de cartulina, cada uno debe medir exactamente 15 x 15 cm. Ponga los cuadrados en una fila y márquelos como se detalla abajo, las letras deben ser marcadas ligeramente con lápiz para que posteriormente puedan ser borradas.

Todas las piezas marcadas con la letra A, deberán ser del mismo tamaño, todas las que correspondan a la letra C serán del mismo tamaño, etc., Es posible que diversas combinaciones formen uno o dos de los cuadrados, pero solamente una combinación formará los cinco cuadrados, cada uno de 15 x 15 cm. Después de trazar las líneas en los cuadrados y haber marcado las secciones con letras, corte cada cuadrado por las líneas señaladas para hacer las partes del rompecabezas.

Luego marque los cinco sobres de la siguiente forma: el sobre No. 1 contendrá: I, H, E; el 2 tendrá A, A, A, y C; el 3 tendrá A y J; el 4 tendrá D, F y el 5 tendrá G, B, F, y C.



Borre las letras marcadas con lápices y en su lugar, escriba el número del sobre que contiene las piezas. Esto facilitará el guardar las piezas nuevamente en los sobres correspondientes.

Cada juego deberá hacerse de cartulina de diferentes colores.



HOJA DE INSTRUCCIONES PARA EL GRUPO

DE LOS CUADROS ROTOS

Cada uno de ustedes tiene un sobre el cual contiene piezas de cartulina para formar cuadrados. Cuando el Facilitador de la señal de empezar, la tarea de su grupo será la de formar cinco cuadrados de igual tamaño. La tarea no terminará hasta que cada uno de los participantes tenga delante de sí un cuadrado perfecto del mismo tamaño de los que se encuentran frente a los otros miembros del grupo.

Limitaciones específicas que se imponen al grupo durante la realización de este ejercicio:

1. No está permitido hablar.

No está permitido pedir a ningún miembro del grupo piezas, ni hacer señales, signos, etc. para solicitarlas. (Los miembros podrán voluntariamente darle piezas a los demás)



HOJA DE INSTRUCCIONES DEL JUEZ/OBSERVADOR

JUEGO DE LOS CUADROS ROTOS

Su misión es ser parte Observador y parte Juez. Como Juez, deberá asegurarse de que cada participante observe las siguientes reglas:

1. No se permite hablar, señalar o utilizar cualquier otro tipo de comunicación no verbal.
2. Los participantes pueden dar piezas directamente a otros, pero no pueden tomar piezas de las otras personas.
3. Los participantes no pueden poner sus piezas en el centro para que los demás las tomen.
4. Se permite que cualquiera de los miembros de todas sus piezas, aún cuando ya haya formado su cuadrado.

Como observador, ponga atención a lo siguiente:

1. ¿Quién está dispuesto a dar piezas de su rompecabezas?
2. ¿Hay alguno que cuando termina "su" rompecabezas se desentiende de los demás integrantes del grupo?
3. ¿Alguno de los participantes lucha con sus piezas, pero no es capaz de dar alguna o todas?
4. ¿Cuántas personas se encuentran comprometidas activamente en llevar a cabo su tarea?
5. ¿Cuál es el nivel de ansiedad o frustración?
6. ¿Hay algún punto en dónde el grupo empieza a cooperar?

¿Alguno trata de violar las reglas hablando o señalando para ayudar a alguno de los miembros a resolver sus problemas?



DECÁLOGO DE MÁXIMAS

OBJETIVO

- I. Identificar valores de un grupo social
- II. Identificar los valores que un Líder quiere manejar en su equipo.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 30 Participantes. Divididos en subgrupos compuestos por 6 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio e iluminado. Acondicionado con mesas y sillas para que los participantes puedan trabajar en subgrupos sin interferencias o distracciones.

MATERIAL: Sencillo. Hojas de papel y lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide al grupo en subgrupos de 6 participantes.
- II. El Facilitador explica a los subgrupos que, cada uno de ellos, deberá confeccionar un **decálogo** de máximas que se darán como regla de vida a un hijo o hija y/o subordinado y/o alumno, etc.
- III. Los subgrupos trabajan en la elaboración del decálogo.
- IV. Al terminar los decálogos, el Facilitador reúne a los participantes en sesión plenaria y solicita a un representante de cada subgrupo que presente su decálogo.
- V. Cada subgrupo comparte las experiencias que le dejó el ejercicio.
- VI. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



DEGESOFIR

OBJETIVO

- I. Facilitarle a los grupos que están sufriendo los esfuerzos de formar equipos dentro de una organización, examinar los desarrollos de gerentes y empleados, la efectividad de la organización y el sistema de recompensas en el trabajo.
- II. Explorar los diversos puntos de vista de los participantes relacionados con el complejo social y el fenómeno del comportamiento.
- III. Examinar los resultados de los problemas de organización e identificar las acciones correctivas que se pueden tomar para enfrentarlos.

TIEMPO: 150 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 15 A 35 Participantes. Dividido en subgrupos de 4 a 5 participantes.

LUGAR: Aula Especial. Un salón amplio bien iluminado acondicionado con butacas movibles

MATERIAL: Sencillo

- I. Hoja de los preceptos para el Desarrollo, la Efectividad, el Sistema para cada participante.
- II. Papel y lápiz para cada participante.
- III. Rotafolio, maskin tape y marcadores.

DESARROLLO

I. El Facilitador les dice a los participantes que recibirán tres juegos de "Preceptos" para que los lean y después se pongan a trabajar. Explica que Degefosir es un acróstico de:



1. **D**esarrollo de **G**erentes y **E**mpleados.
2. **E**fectividad de la **O**rganización.
3. **S**istema de **R**ecompensar en la organización de trabajo.

Luego les dice que el dominio de los "preceptos" que son guías prácticas para la acción, cae algunas veces en principios universalmente aplicables al personal y en conceptos altamente teóricos. Los principios de administración de personal y de relaciones con los empleados caen a menudo cuando se diagnostican concretamente, ya que es poco lo que se puede aceptar incondicionalmente en el campo del manejo de personal. Así mismo, muchos conceptos, aún los más comunes y aquellos con base en la investigación, parecen en extremo generalizados o bien muy vagos. Los preceptos son útiles y se pueden comunicar al practicante (o gerente) que los acepta porque son: juicios toscos sobre lo que trabaja en la gerencia. Estos preceptos, sin embargo, son sujetos a modificación cuando se tiene más experiencia.

II. El Facilitador divide al grupo en subgrupos de cuatro o cinco participantes cada uno, sea con base en el interés demostrado en la efectividad de la organización, el desarrollo de gerentes y empleados o el sistema de recompensas o con otra base (la similitud con el puesto dentro de su organización o en que antes estuvieron asignados al mismo subgrupo).

III. A cada subgrupo le asigna, el Facilitador, para que trabajen en un juego de preceptos: desarrollo de personal, efectividad de la organización y sistema de recompensas (cada uno de estos juegos debe ser asignado cuando menos a un subgrupo, dependiendo el número de las necesidades aparentes y el interés de los subgrupos).

IV. Se le dan a cada subgrupo cuarenta y cinco minutos para alcanzar el consenso y preparar un informe sobre las siguientes preguntas, empleando el juego de preceptos adecuado como guía:



1. ¿Cuáles son los problemas principales en la efectividad de la organización (o el desarrollo de empleados o el sistema de recompensas) en su organización actual?
2. ¿Cómo se propone hacerle frente personalmente, a estos problemas en el puesto actual, en los próximos doce meses?
3. ¿Qué éxito pronostica y como los va a medir?

El Facilitador explica a los participantes que no deben acusar a los proverbiales de esos problemas (a la alta gerencia o algunos escalones altos que no están presentes) si no que deben utilizar los preceptos como un estímulo para prestarle atención al problema y trabajar sobre él.

V. El Facilitador pide a los subgrupos que se vuelvan a juntar y fija a la vista de todos los informes de los subgrupos en el rotafolio.

VI. El Facilitador conduce una discusión sobre la enseñanza, la nueva información que generó este ejercicio, las generalizaciones que se pueden hacer y las posibles aplicaciones en las situaciones de trabajo.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

HOJA DE PRECEPTOS DEGEFOSIR PARA EL DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS

Todos los ejecutivos o gerentes deberían:

1. Tratar a cada empleado como individuo.
 - Reconociendo las diferencias individuales
 - Variando los métodos de desarrollo para que se adapten a cada empleado.
2. Reconocer que el desarrollo de cada persona es en definitiva un autodesarrollo.
 - Entender que el desarrollo no es algo que se le "da" a una persona
 - Evitar el tratar de vivir la vida de otra persona; animar a los empleados a que sean ellos mismo y que trabajen para lograr los objetivos personales
3. Dejar que los empleados sean ellos mismos en el trabajo no forzándolos a ser un molde.
 - Reconocer que hay muchas formas exitosas y aceptables organizacionalmente de hacer la misma tarea
 - Trabajar sobre las cualidades del empleado.
4. Usar el trabajo actual y la labor diaria asignada para desarrollar a los empleados.
 - Planear el "estirón" de una persona agotando sus oportunidades de aprendizaje en sus trabajos actuales.
 - No enfatizar en las promociones como única meta del desarrollo.



5. Proporcionar una atmósfera de oportunidades iguales de desarrollo.
 - Permitiéndoles desarrollarse a todos
 - Evitar barreras artificiales de sexo, raza y edad.
 - Reconocer que los valores morales tienen efecto en el desarrollo.

6. Reconocer la distinción "persona" como el que contribuye individualmente y "gerente" como el supervisor del trabajo de otros.
 - Darle oportunidades de desarrollo individual a aquellos que les falta interés o capacidad para supervisar a otros.
 - Permitirle a los gerentes tener amplia discreción en la resolución de problemas y en la toma de decisiones.
 - Tomar riesgos y aceptar algunos errores de los subordinados hasta que hayan aprendido a hacer bien su trabajo.

7. Mantener la personalidad de los gerentes intermedios en el desarrollo de los empleados que les reportan.
 - No dejarle la responsabilidad de desarrollar al personal de oficina
 - Indagar en qué forma llevan los subordinados las actividades de desarrollo.

8. Proporcionar una retroalimentación abierta y honesta en el trabajo.
 - Póngase al nivel de empleados.
 - Acepte retroalimentación de los empleados.

Formalice la retroalimentación poniéndola por escrito cuando sea posible.



HOJA DE PRECEPTOS DEGEFOSIR PARA LA EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Todos los gerentes deberían:

1. Establecer y comunicar los objetivos organizacionales.
 - Desarrollar objetivos organizacionales que sean compatibles con los de la organización.
 - Comunicar los objetivos a los subordinados.
 - Ajustar los objetivos para lograr las necesidades de cambio.
 - Establecer criterios para determinar el avance de los subordinados en el logro de éstos objetivos.
2. Establecer una organización simple en el concepto y que responda a las necesidades, así como que defina claramente las respuestas individuales.
3. Desarrollar un personal competente.
 - Desarrollar la organización con gente capaz, procurando reemplazos para todos los puestos e iniciar una acción tendiente a cambiar a los empleados que no descarguen satisfactoriamente las responsabilidades.
 - Dar a los empleados la oportunidad de lograr todo su potencial mediante la revisión regular de los logros, los defectos y la guía para mejorar su funcionamiento.
4. Asegurar la efectividad de la organización.
 - Ejecutar un trabajo de apoyo completo y desarrollar y recomendar soluciones a los problemas.
 - Entender las relaciones entre el personal de línea y el de apoyo y usar a éstos últimos en forma efectiva.



- Alentar la innovación proporcionando una atmósfera en la cual los empleados contribuyen libremente con sus ideas.
- Mantener los procedimientos administrativos y los controles al mínimo.
- Buscar cambios en las políticas y los procedimientos que den como resultado una mayor eficiencia.
- Comunicar las actividades de los empleados a los supervisores en la organización de los empleados, sus productos y/o sus servicios.
- Ser discretos al hacer afirmaciones en público sobre la organización.
- No hacer promesas que no puedan cumplirse.

Ver que las peticiones y quejas del exterior se manejen bien y rápidamente.



HOJA DE PRECEPTOS DEGEFOSIR SOBRE EL SISTEMA DE RECOMPENSAS

Todo ejecutivo o gerente debería:

1. Recompensar a los empleados según sus funciones en el trabajo.
 - Empleando el pago como incentivo
 - Recomendando cambios en el pago, en el nivel y otras formas de reconocimiento formal por un buen funcionamiento.
2. Comunicar los resultados del funcionamiento formal e informalmente a todos los empleados.
3. Asegurarse de que todos los empleados estén adecuadamente clasificados y compensados:
 - Tomar la iniciativa para buscar los cambios en la clasificación y el pago.
 - Mantener actualizadas las descripciones de puesto y aplicarlas correctamente.
4. Determinar si las recompensas financieras, además del sueldo, son justificadas.
 - Añadir incentivos a las gerencias clave y a los puestos de profesionistas.
 - Restringir las remuneraciones en puestos que tienen compensación base y prestaciones.
5. Insistir en una política de pagos "excepcionales" y administrarla justamente.
 - Buscar excepciones a las políticas y las reglas en las que estén envueltas la equidad o un funcionamiento notable.
 - No extender demasiado la política de excepciones.



5. Ayudar a los que tienen un funcionamiento bajo y tome las acciones correctivas que sean necesarias.

- Remover a los que tienen un desarrollo débil, el entrenamiento y la asesoría no ayudan a mejorar el trabajo.
- Use la fuerza para ver y eliminar con cuidado alternativas como la atribución, el cambio, el retiro temprano, la incapacidad médica, etc.

Prepararse a explicar sus decisiones sobre recompensas o castigos a los empleados y obtener información autorizada y honesta sobre su administración.



DÉJAME PASAR

OBJETIVO

- I. Vivenciar situaciones, en donde existen objetivos personales en conflicto.
- II. Analizar cómo afectan las creencias y valores personales en un proceso de integración grupal.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos compuestos por 2 participantes

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado. Acondicionado para que los participantes puedan desplazarse libremente.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

I El Facilitador solicita a los participantes se numeren del 1 al 2 y formen parejas, cada pareja deberá colocarse frente a frente a una distancia de aproximadamente 30 centímetros.

II. El Facilitador explica a los participantes que a una señal, el participante número 1 de cada pareja empujarán al número 2 diciéndole: **Déjame pasar porque... (y le da una razón, por ejemplo: quiero hablar por teléfono)**

III. En ese punto se detiene, y es entonces el otro participante quien empuja diciendo lo mismo, pero presentando otra razón.

IV. Continúan así por un rato.

V. Luego cada participante reflexiona sobre la situación: **en qué consiste el problema, que implica un enfrentamiento competitivo, qué otras**



alternativas pueden imaginar para lograr el objetivo propio pero sin pasar por encima del otro, etc.

VI. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



DESARROLLO DEL EQUIPO

OBJETIVO

- I. Estudiar el proceso de desarrollo CARI (Confianza, Apertura, Realización, Interdependencia)
- II. Utilizar un modelo para autodiagnóstico en un grupo.

TIEMPO: 150 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

MATERIAL: Sencillo

- I. Papel blanco y un lápiz para cada participante.
- II. Rotafolio, marcadores y cinta para pegar.

DESARROLLO

I. El Facilitador anuncia los objetivos de la dinámica y resume el proceso. Comunica a los participantes que estudiarán el modelo CARI examinando sus partes individuales y posteriormente ver su funcionamiento en un grupo de trabajo.

II. El Facilitador divide a los participantes en cuatro subgrupos y distribuye papel y lápiz. Les dice que cada grupo creará un modelo de un equipo de trabajo ideal, de acuerdo a uno de los cuatro procesos de crecimiento CARI: Confianza, Apertura, Realización e Interdependencia. Se designa un número de participantes para cada grupo. (Si hay más de veinticuatro participantes puede dividirse en unos ocho grupos de manera que cada proceso pueda ser analizado por dos grupos simultáneamente) Cada grupo contará con cinco minutos para presentar



su modelo a los demás miembros. Se les anima para que sean creativos al desarrollar sus presentaciones y se les dice que pueden emplear escenificaciones, simulación o cualquier otro medio de apoyo para que logren comunicar eficazmente su modelo.

III. El Facilitador explica brevemente los cuatro conceptos CARI (Se pueden anotar en el rotafolio de manera que, los miembros puedan discutir acerca de ellos posteriormente) A continuación se presenta un breve resumen de los cuatro factores CARI:

1. **CONFIANZA:** Confianza interpersonal y sin miedos.
2. **APERTURA:** Libre flujo de información, ideas, percepciones y sentimientos.
3. **REALIZACIÓN:** Autodeterminación, sintiéndose libre para actuar, haciendo realmente lo que se desea hacer.
4. **INTERDEPENDENCIA:** Influencia recíproca, responsabilidad compartida y liderazgo.

IV. Los grupos formulan sus modelos y preparan sus presentaciones (treinta minutos).

V. El Facilitador señala que identifiquen el modo en que funcionan los equipos de trabajo teniendo en cuenta la dimensión CARI y que preparen un informe de su diagnóstico.

VI. Cada equipo presenta su modelo e informa sobre su propio funcionamiento en función del modelo. (Cinco minutos).

VII. Cuando todas las presentaciones han terminado, el Facilitador coordina una discusión sobre la integración de los cuatro conceptos CARI en un equipo de trabajo y se formulan tres o cuatro generalizaciones que describan la interrelación entre las cuatro dimensiones del modelo CARI. (Veinte minutos).



VIII. Cada grupo presenta su informe, sus conceptos, al resto de los participantes.

IX. Se lleva a cabo una discusión sobre el modelo CARI con todo el grupo.

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



DÍAS DE LA SEMANA

OBJETIVO

- I. Concientizar la importancia del trabajo en Equipo.
- II. Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder)

TIEMPO: 60 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 9 participantes.

LUGAR: Aula normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan moverse libremente.

MATERIAL: Sencillo

Un juego de cartulinas para cada grupo, en donde aparezcan letras suficientes para formar todas las palabras de los días de la semana distribuidas al azar en tantos sobres como miembros tengan los subgrupos.

DESARROLLO

- I. El Facilitador solicita a los participantes se integren en subgrupos, los cuales deberán estar compuestos por el mismo número de personas.
- II. El Facilitador entrega a cada subgrupo un paquete de sobres (conteniendo las letras) para que sean distribuidos entre los miembros del subgrupo.
- III. El Facilitador explica al grupo que cada miembro del subgrupo deberá formar una o varias palabras, de forma tal que el subgrupo conforme un total de siete palabras que tengan relación entre sí. Así mismo les indica que está prohibida la comunicación verbal.
- IV. El subgrupo que forme primero las siete palabras (los días de la semana) será el ganador.
- V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



DIBUJANDO A CIEGAS

OBJETIVO

- I. Identificar la necesidad de la participación activa y colaboración de todos los integrantes para obtener buenos resultados en el trabajo en equipo.

TIEMPO: 45 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos de 3 a 6 participantes.

LUGAR: Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes compitan en subgrupos.

MATERIAL: Fácil adquisición

- I. Un rotafolio por cada subgrupo.
- II. Un plumón para rotafolio por cada subgrupo.
- III. Vendas o cualquier material para que los participantes se tapen los ojos.

DESARROLLO

- I. El instructor coloca los rotafolios separados unos de otros. Acto seguido, integra subgrupos de 3 a 6 personas y les indica a cada subgrupo el rotafolio en el cuál trabajarán.
- II. El instructor explica a los participantes en que consiste la Dinámica: "Todos los integrantes de cada subgrupo participarán por turno, dibujando en una hoja de rotafolio con la vista tapada. Cada dibujante agregará otros elementos a los dibujados anteriormente, según lo que indique el instructor".
- III. Mientras participa el primer voluntario, su subgrupo puede orientarlo con aplausos. Cuando dibuje en el lugar correcto, las palmadas serán fuertes. Si está



equivocado, las palmadas serán más débiles. Los subgrupos contrarios pueden estorbar la ayuda con silbidos o ruidos.

IV. El primer dibujante de cada subgrupo se cubre los ojos y comienza a dibujar lo que le señala al instructor.

V. Un ejemplo de las instrucciones del Instructor para el dibujo podrían ser las siguientes:

Primer Dibujante: Dibuja una casa con dos ventanas y una puerta.

Segundo: Un árbol junto a la casa.

Tercero: El sol sobre la casa.

Cuarto: Una vaca detrás de la casa.

Quinto: La cordillera detrás de la casa.

Sexto: El papá, la mamá y sus hijos caminando hacia la casa.

V. La dinámica continúa igual hasta que participan todos los integrantes de cada subgrupo. Algo muy importante es que el motivo que se dibuja debe ser siempre el mismo para todos los subgrupos. Al final se comparan los dibujos y gana el subgrupo cuyo dibujo es el mejor logrado.

VI. El instructor guía un proceso para que el grupo analice como ayuda o afecta en el resultado de un equipo la participación activa de sus miembros y la colaboración.

VII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido en su equipo.



DOS-CUATRO-OCHO

OBJETIVO: Incrementar la cohesión e identidad del grupo.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 8 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

- I. Se pide que los participantes se enumeren ellos mismos diciendo: "uno, dos, uno, dos" etc., de manera que se formen dos subgrupos grandes.
- II. Se pide que los que tuvieron el número uno pasen a un lugar del cuarto y a los que tengan el dos al otro lado.
- III. Cada número uno invita a un dos para formar una pareja. Se les pide que escojan a alguien que no conozcan y en caso de conocer a todos, a alguno que no conozcan bien. Las parejas pasan a un lugar neutro, hasta que todos se hayan formado.
- IV. El Facilitador divide a las parejas en dos subgrupos de ocho cada uno, las que coloca en lados opuestos del cuarto.
- V. Después de una consulta, que no durará más de tres minutos, la pareja de un lado del cuarto invita a una del lado opuesto a formar un cuarteto. Una pareja no puede declinar la invitación a unirse con otra pareja. Una por una, continúan invitándose entre ellos hasta formar los ocho cuartetos.



VI. Los cuartetos se reúnen entre sí por no más de tres minutos para determinar con cual otro cuarteto les gustaría reunirse.

VII. Los cuartetos, en forma sucesiva, les piden a otras que se unan con ellas. Las invitaciones pueden declinarse. Si una invitación no se acepta, el siguiente grupo hace su oferta. Esto se continua hasta que todos las cuartetos han escogido.

VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



EL DIBUJO ES LA CLAVE

OBJETIVO: Integrar rápidamente subgrupos de trabajo.

TIEMPO: 5 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Tarjetas que llevan impreso un dibujo, número o seña. Una por participante. Cada tarjeta estará repetida tantas veces como miembros se desee tengan los subgrupos. Ejemplo: Subgrupo de seis miembros = seis tarjetas repetidas, etc.

DESARROLLO

- I. El instructor invita a los participantes para que retiren una tarjeta de la caja que ha puesto en el centro del grupo o entrega las tarjetas revueltas para que tomen una y pasen las demás a sus compañeros (Obviamente se pasan del lado que no aparece el dibujo para que no lo vean los participantes).
- II. Una vez terminada la actividad anterior, el Instructor solicita al grupo que se integren en subgrupo con todas aquellas personas que tenga una tarjeta igual a la suya.
- III. Una vez formados los subgrupos de trabajo se procede a continuar con la siguiente actividad programada por el Instructor.



EL DICCIONARIO

OBJETIVO

- I. Enriquecer el vocabulario, así como, razonar y formar conceptos.
- II. Vivencias cómo la suma de esfuerzo personales propicia el logro de objetivos grupales.

TIEMPO: 45 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes

LUGAR: Aula normal. Un salón amplio y suficientemente iluminado. Acondicionado con mesas y sillas en donde los participantes puedan escribir cómodamente y un espacio amplio para que puedan desplazarse libremente.

MATERIAL: Fácil adquisición

- I. Un Diccionario para cada participante.
 - II. 10 Tarjetas 3X5 para cada participante.
 - III. Un Lápiz para cada participante
-
- I. Un bolígrafo (del mismo color) para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador entrega a cada participante sus materiales.
- II. El Facilitador solicita a los participantes que busquen en el diccionario las cuatro palabras que les parezcan más raras y difíciles para los demás.
- III. El Facilitador les indica que anoten cada una de las palabras elegidas en una tarjeta y en otra, su significado.



IV. Terminada la actividad anterior, el Facilitador solicita a los participantes que le entreguen las tarjetas y las coloca formando dos grupos: **el de las palabras y el de los significados** y baraja las tarjetas de cada grupo para que queden revueltas al azar.

V. Luego cada participante saca al azar, cinco tarjetas de cada grupo.

VI. El Facilitador explica a los participantes que la siguiente actividad consistirá en tratar de encontrar la tarjeta que contiene la definición de cada palabra que le fue asignada. Para lograrlo, tendrá que establecer comunicación con todos los participantes para encontrar quien tiene la tarjeta que busca y canjearla.

VII. Los participantes realizan la actividad.

VIII. Al término de la actividad, el Facilitador reúne a los participantes en sesión plenaria y cada participante lee la palabra y su definición, los demás revisan en el diccionario.

IX. Gana el primer premio el que acertó mayor cantidad de veces, y el primer premio a la ignorancia el que más desaciertos tuvo.

X. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



EL EQUIPO SE DISFRAZA

OBJETIVO: Crear un clima que facilite la integración de un equipo.

TIEMPO: 60 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos de 5 a 8 participantes.

LUGAR: Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos.

MATERIAL: Fácil adquisición

Cartulinas, plumones, cinta adhesiva, pegamento, tijeras etc. Todo material que pueda ser útil para confeccionar un disfraz por subgrupo

DESARROLLO

I. El Facilitador divide al grupo en subgrupos de 5 a 8 participantes.

II. El Facilitador indica a los subgrupos que disponen de 40 minutos para preparar una comparsa compuesta por todos los miembros del equipo disfrazados. Por ejemplo: un árbol, en donde uno se disfraza del tronco, otro de una rama, etc., Una locomotora, donde uno se disfraza de la locomotora y los demás de sus carros, etc.

III. Los subgrupos presentan sus disfraces. A cada uno se otorga un puntaje. En el momento de la evaluación se toma en cuenta la originalidad del motivo elegido por el subgrupo, la calidad de los disfraces y la idea de conjunto.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analicen sus emociones y como estas ayudan a un proceso de integración como equipo.



EL EXTRATERRESTRE

OBJETIVO

- I. Vivenciar sentimientos de marginalidad por diferencias.
- II. Integrar nuevos miembros a un grupo.

TIEMPO: 45 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan escribir.

MATERIAL: Sencillo. Hojas de papel y lápiz para cada participante.

DESARROLLO

I. El Facilitador divide al grupo en subgrupos de hasta diez integrantes, les explica que su **consigna** será imaginar entre todos la cultura, forma de vida, valores, etc. de un **extraterrestre**; así mismo, que describan como se imaginan al **extraterrestre** y lo dibujen.

II. Al terminar la actividad anterior, les solicita que imaginen una situación donde su **extraterrestre** irrumpa en la ciudad de..... (se recomiendan asignar a cada grupo una ciudad con una cultura diferente, por ejemplo: México, Tokio, New York, París, etc.) e intente relacionarse con sus habitantes.

III. El Facilitador les solicita que diseñen una dramatización que presente las distintas **vicisitudes** del grupo por aceptarlo o rechazarlo y del **extraterrestre** por procurar integrarse y proponer alguna costumbre distinta.

IV. Terminada la actividad anterior, el Facilitador reúne a los participantes en una sesión plenaria y cada subgrupo presenta su dramatización.



V. Al final los participantes dialogan sobre la vivencia; así mismo, comparan con situaciones cotidianas donde existen sentimientos de marginalidad por diferencias jerárquicas, culturales, de color, sexo, etc.

VI. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



EL HIMNO DEL EQUIPO

OBJETIVO

- I. Incrementa la cohesión de un equipo de trabajo.
- II. Sirve como elemento de retroalimentación sobre la dinámica del proceso de interacción de los miembros del equipo.

TIEMPO: 90 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.

LUGAR: Amplio espacio. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar sentados en subgrupos.

MATERIAL: Hojas de papel y lápiz

DESARROLLO

- I. El Facilitador solicita (individual o subgrupal) que redacten la letra de un himno en la cual se pondere la formación, desarrollo y aspiraciones del equipo en su totalidad y no nada más de su subgrupo o en su individualidad.
- II. Es muy importante que se haga hincapié en la fuerza narrativa que debe tener la letra.
- III. Se pide a los participantes le pongan música original a la letra, o sea, que traten de no tomar ninguna melodía existente.
- IV. Se les da un tiempo de ensayo para preparar la presentación de su himno, recomendándoles como acompañamiento las percusiones y sonidos que puedan producir con sus cuerpos y lo objetos que están a su alcance.
- V. Después de que los himnos son mostrados, actuados y cantados frente al grupo, la primera tarea es determinar en forma grupal cuál es el himno que a



juicio de todos, logra ser el primer lugar, por expresar mejor la historia del grupo y reunir la calidad musical suficiente.

VII. Se destacan todos aquellos elementos de los himnos que sirvan como retroalimentación al grupo y a los individuos.

VIII. Se continúa la discusión y reflexión inquiriendo sobre los sentimientos que se experimentaron y de cómo, en cada caso, se enfrentaron. Se pregunta también sobre qué idea se manifiesta más persistente en todos los himnos y cuál es su implicación.

IX. Se explora sobre el proceso que se usó para crear los himnos, si se utilizó música original o no y por qué.

X. Por último, se revisan los descubrimientos de los participantes al cantar y al oír cantar a sus compañeros. Se hace un resumen global y se trata de llegar a conclusiones.

XI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



EL PEREGRINO

OBJETIVO

- I. Aceptar diferencias de un nuevo miembros en un grupo.
- II. Explorar las vivencias de un nuevo integrante en un grupo.

TIEMPO: 45 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula normal. Amplio e iluminado. Acondicionado con un espacio donde subgrupos de hasta 10 participantes puedan trabajar aislados de los demás.

MATERIAL: Sencillo. Hojas de papel y lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador forma subgrupos de hasta diez participantes y se sortea en cada uno de ellos el roll de **peregrino**.
- II. El Facilitador solicita al peregrino que abandone su subgrupo y salga del salón por un momento.
- III. El Facilitador explica a los subgrupos que ellos forman una comunidad y que deben decidir cómo tratarán a los desconocidos que los visite.
- IV. Terminada la actividad anterior, el Facilitador solicita que a los participantes que juegan cómo peregrinos **que regresen al salón** y visiten los subgrupos distintos al de origen, y tratan de ser aceptados en ellos.
- V. Al termino de la actividad anterior, el Facilitador en sesión plenaria, pide a los participantes que se adentren al ejercicio y sientan lo que el personaje sintió y reflexionen si alguna vez les ha sucedido.



VI. El Facilitador pide a los participantes comenten ante el grupo que experiencia les dejó este ejercicio.

VII. El Facilitador invita a los participantes a reflexionar sobre el aprendizaje que les dejó este ejercicio.

VIII. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



GRUPOS CERRADOS

OBJETIVO

- I. Permitir a los participantes, experimentar conscientemente, el excluir y el ser excluido.
- II. Confrontar los sentimientos que la exclusión genera.
- III. Examinar los procesos por los cuales socialmente es conferida la identidad, por la exclusión de un grupo y aceptado por la persona excluida.

TIEMPO: 90 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos compuestos por 5 a 7 participantes

LUGAR: Aula especial. Un salón lo suficientemente grande para que los grupos puedan trabajar sin molestar unos a otros.

MATERIAL: Fácil adquisición. Refrescos y bocadillos para el grupo.

DESARROLLO

- I. El Facilitador forma pequeños grupos de cinco a seis participantes cada uno; les pide que se sienten en el suelo, dejando cierta distancia entre un grupo y otro.
- II. El Facilitador pide a cada grupo que excluya a un miembro, con base en un criterio elegido en consenso por el grupo. Les dice que tienen veinte minutos para llevar a cabo esta tarea. Cuando cada miembro excluido ha sido seleccionado, se le manda a un sitio predeterminado en la habitación.
- III. Después de que cada grupo ha excluido a un miembro y éste se sienta en un lugar especialmente dedicado para ellos, el Facilitador dice al resto del grupo que pueden tomar un descanso y un refresco; así mismo, les advierte que de ninguna manera pueden compartir con aquellos que han sido excluidos.



IV. Después del descanso, el Facilitador pide a los grupos que se acomoden rápido y seleccionen un representante. Los miembros excluidos tampoco pueden reunirse con sus grupos en este tiempo. Posteriormente se pide al grupo excluido que se sitúe en el centro de la habitación, para que todos los demás formen un círculo alrededor de ellos.

V. El Facilitador pide a cada miembro del grupo excluido que diga por qué fue excluido del grupo, y si piensa que su exclusión fue justificada, cómo se siente respecto al grupo que lo excluyó, y cómo se siente con respecto a los otros participantes excluidos.

VI. Después de que cada participante excluido ha hablado, el Facilitador pregunta al representante de cada grupo que excluyó decir su criterio, para la exclusión y por qué sintió que el miembro excluido conocía el criterio.

VII. Cuando cada representante ha terminado, los grupos originales se acomodan, incluyendo los miembros excluidos. La tarea de cada grupo es enfrentar lo sucedido en las fases previas.

VIII. El Facilitador luego pide a los participantes que formen un solo grupo. Él presenta una lectura de las dinámicas de exclusión, enfatizando aspectos de identidad social, características de interacciones entre personas estigmatizadas y personas normales y características de interacciones entre personas estigmatizadas. Siguiendo la lectura, el grupo entero está comprometido en analizar el desarrollo de la experiencia en términos de la teoría de primera impresión.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en la vida.



EL NUDO HUMANO

OBJETIVO

- I. Permite analizar la labor asesora de un individuo frente al grupo.
- II. Sirve para analizar elementos de comunicación no verbal.
- III. Propicia la integración de los miembros de un equipo de trabajo.

TIEMPO: 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes.

LUGAR: Amplio espacio. Un salón suficientemente amplio e iluminado, en donde el grupo en su conjunto pueda desplazarse cómodamente.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

- I. El Facilitador pide uno o dos voluntarios, aunque puede designar a alguien específico si sus necesidades así se lo demandan.
- II. Le pide que salga o salgan del recinto donde se llevará a cabo el ejercicio.
- III. Al grupo que queda les pide se tomen de las mano haciendo un gran círculo.
- IV. Se les induce a pensar que esa forma del grupo es, de alguna manera, su estructura original; pero que los grupos, en su propia dinámica tienden a desarrollar hábitos que aglutinan y hacen variar la estructura original.
- V. Se les solicita hacer un nudo humano lo más intrincado que puedan, sin soltarse de las manos hasta que se les de la indicación.
- VI. Una condición importante es que los miembros del grupo que constituyen el nudo no podrán hablar mientras el asesor o asesores intenten deshacerlo.



VII. Se invita a entrar a las personas o persona que se les hizo salir y se les plantea que ellos asumirán el rol de asesores y que su tarea consistirá en llevar a ese grupo a su estructura original, que éstas no pueden soltarse de las manos y a la vez no pueden proferir palabra alguna.

VIII. Pasado un tiempo razonable, si no han podido deshacer el nudo los asesores, se le pide al grupo que retome su estructura original sin soltarse de las manos.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



EL OBJETIVO

OBJETIVO: Ayudar a reconocer la necesidad de la unidad de los diferentes sectores sociales de una organización o comunidad (obrero, campesinos, intelectuales, etc.), y sus diferentes expresiones organizativas, en función de buscar un objetivo común.

TIEMPO: 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 26 participantes

LUGAR: Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Fácil adquisición

- Mecate o cuerda gruesa de unos 10 metros de largo.
- Tres pañuelos para vendar los ojos.
- Seis mecates cortos y delgados de un metro cada uno para amarrar los pies.
- Cinco tablitas de madera de igual tamaño, algunos clavos medianos y un martillo, para poder representar al sector obrero.
- Un pedazo de cartulina (de igual tamaño que las tablas) y algunos marcadores, que simbolicen a los intelectuales.

DESARROLLO

I.. Se solicitan 9 voluntarios (as) del grupo de participantes.

II. Los voluntarios (as) se dividen en grupos pequeños de tres y cada uno de estos grupos se coloca en el vértice o ángulo de un triángulo imaginario, (que luego se hará con la cuerda) que está dentro del círculo del grupo grande de participantes. Los voluntarios deben mirar a ese grupo.



III. A los 9 voluntarios de los tres grupos que forman el triángulo, se les circunda o rodea por la cintura con el mecate largo, conservando cada grupo su lugar correspondiente.

IV. En el orden de izquierda a derecha, se procede a vendar los ojos al primero de cada grupo; después, al segundo se le amarran los pies y al tercero se le deja libre.

V. Estando ya los grupos listos y en sus posiciones, el Facilitador se coloca al frente de uno de los grupos y tomando las frutas en sus manos, procede a mostrárselas a todos los participantes, diciendo: **Este es SU OBJETIVO**, evidenciando que está dirigiéndose a todos los voluntarios. (Enfatiza con la voz su objetivo, pero con la mímica, se dirige a todos; no sólo al grupo que tiene enfrente.)

VI. Se dirige a los tres grupos, se los muestra y dice **ESTE ES SU OBJETIVO** (Enfatiza con la voz su objetivo, pero con la mímica, se dirige a todos; no solo al grupo que tiene enfrente). Nuevamente, sin decir más coloca a metro y medio de ese grupo las tablitas, los clavos y el martillo.

Por último colocándose frente al grupo restante, muestra a todos la cartulina y los marcadores diciendo: **Este es SU OBJETIVO**. Y los coloca a metro y medio del grupo. Hace los mismos énfasis y ademanes.

VII. Después, dirigiéndose a todos dice: Bien ahora se trata de que consigan **EL OBJETIVO**, no pueden hablar y tiene sólo 3 minutos. El juego termina cuando se logra **EL OBJETIVO**. Se enfatiza **el** y no hay que mencionar para nada que **se ganará** o cualquier otra expresión que invite a la competencia.

Los tres grupos deben actuar con libertad, pero debe procurarse evitar la violencia. La asamblea por su parte, debe guardar silencio y observar la dinámica.



Suele suceder (por la inercia competitiva y la estructura física del juego) que cada grupo particular, trata instintivamente de alcanzar lo que cree que es **SU OBJETIVO** (el que está enfrente), olvidándose que ese también fue señalado como objetivo de todos y que se ha hecho distinción entre **SU Y EL OBJETIVO**.

VIII. Pasado el tiempo (manejado con libertad por el Facilitador pero siendo breve), el Facilitador debe indicar que se pare el juego, y preguntar a los participantes y observadores si consideran que se ha logrado **EL OBJETIVO**. Lo más probable es que haya diversas opiniones, el coordinador podrá sugerir la incorporación de alguno de los que opinan que no, sustituyendo a quien querrá salir de los participantes, o continuar con el grupo inicial.

IX. Así se pasa a un segundo momento en que se vuelve a dar un límite de tiempo, pero ahora se les permite hablar a los participantes. Es probable que vuelvan a la misma situación competitiva, o bien, que busquen algún tipo de solución colectiva, como por ejemplo buscar uno a uno **los objetivos**, sin modificar las condicionantes existentes.

X. Pasado este segundo momento, el Facilitador vuelve a preguntar a la Asamblea si ya se ha logrado **EL OBJETIVO**. Si vuelve a haber contradicción o consenso de que no, se pasa a un tercer momento, donde se vuelve a dar un tiempo limitado. Se puede seguir incorporando e intercambiando participantes en estas etapas, siguiendo atentamente la dinámica del grupo.

XI. Cuando se considere que ya el grupo se ha estancado, o bien que ha logrado **EL OBJETIVO**, se inicia la reflexión. Como primer nivel de reflexión se les pide a los voluntarios que expresen los sentimientos que en ellos generó la dinámica. Se pueden analizar las actitudes y los roles de los individuos y grupos en el juego y su semejanza con la realidad y cómo actúan los grupos sociales, las organizaciones, los sectores.



A la par de lo anterior, puede irse reconstruyendo la dinámica para analizar el significado de las diferentes etapas o momentos, o de los símbolos utilizados (frutas, mecates, clavos, etc.).

En el momento oportuno se pregunta nuevamente: **¿SE CUMPLIÓ EL OBJETIVO?** y se puede analizar qué se pudo haber hecho, por qué se cumplió o no, que faltó, etc.

El máximo nivel de alcance de **EL OBJETIVO**, se daría cuando el grupo logra en forma consciente el conseguir, sin competencia. Los Objetivos Parciales, liberarse de las limitaciones (cuerdas, vendas, etc.) y hacer uso colectivo de los símbolos, como comer la fruta, escribir algún mensaje producir algo con la madera y los clavos....

Entre otros puntos que pueden analizarse están los siguientes:

¿Qué obstáculos existen cuando los grupos de trabajo buscan una meta?, ¿cómo se superan?

¿Qué relación hay entre **EL OBJETIVO** buscado en la dinámica y el cumplimiento de los objetivos que persiguen nuestras organizaciones?

¿Que necesidad hay de **UNIDAD** y coordinación entre las diferentes organizaciones populares para lograr conseguir nuestro **OBJETIVO COMÚN**, es decir, construir conjuntamente una nueva sociedad?.

¿Cómo lograr esta Unidad y esta Coordinación?

XII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



ENGAÑANDO AL GRUPO

OBJETIVO: Atraer la atención sobre la confianza y la desconfianza, sobre la honestidad y la deshonestidad, como medidas defensivas en las relaciones interpersonales.

TIEMPO: 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 25 participantes

LUGAR: Amplio espacio. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Sencillo. Hojas de papel y lápiz.

DESARROLLO

I. El Facilitador selecciona cuatro o cinco voluntarios para que cuenten tres incidentes ocurridos durante la infancia. Esos incidentes pueden ser verdaderos o ficticios, o incluso uno verdadero y dos ficticios, o dos verdaderos y uno ficticio. Queda a criterio de los relatores la forma del relato, así como la secuencia. Deberán procurar no revelar cuáles son verdaderos y cuáles ficticios.

II. Precisamente corresponderá a los miembros participantes adivinar cuál son los incidentes verdaderos y cuáles los ficticios. Cada miembro anotará en su hoja los incidentes que juzgue ciertos y los que no.

III. Después del relato de los incidentes, y diciendo los relatores cuáles eran verdaderos y cuáles los ficticios, cada uno contará cuántas veces fue engañado por los relatores. Se puede hacer un resumen en el pizarrón para ver la frecuencia de los engaños y los aciertos.

IV. Se prosigue el ejercicio, formulando el animador las siguientes preguntas: ¿Cómo se sintieron tratando de engañar al grupo? ¿Cómo se sintieron los



relatores, en el conflicto entre la disposición para decir la verdad y la búsqueda de las fantasías para mentir? ¿Qué estrategia adoptaron? ¿Cómo se sintieron los participantes del grupo, sabiendo que podían estar siendo engañados, por los relatores? ¿Por qué algunos participantes dejan engañar más fácilmente que otros? Recuerden una situación en la que hayan sido engañados o que hayan engañado a otros ¿Qué sintieron?

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y PLANEACIÓN DE ACCIONES

OBJETIVO: Establecer un clima positivo y un espíritu de cooperación entre las personas que trabajarán juntas en un proyecto futuro; introducir el trabajo en equipo a la actividad de los grupos.

TIEMPO: 60 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 30 participantes.

LUGAR: Amplio espacio. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

MATERIAL: Fácil adquisición. Rotatorios y plumones para cada grupo.

DESARROLLO

I. Divida al grupo en equipos de 4 a 6 personas cada uno. (Este agrupamiento se puede hacer de acuerdo con los departamentos de la empresa o sobre una estricta base aleatoria y de convivencia).

II. Pida al grupo dedicar los primeros 10 minutos a crear una imagen mental colectiva, en forma oral, de cuál sería, de preferencia, su situación de trabajo dentro de un año (por ejemplo, "¿Cuál sería el resultado potencial de un punto de vista positivo?" Luego, pida al grupo que haga un esbozo de plan de acción en que enumeren los aspectos que están, directa o indirectamente bajo su control y que se deben alcanzar el año siguiente para lograr la imagen total.

III. Ahora, haga que cada equipo presente un informe breve a todo el grupo.

IV. Se les aplicarán las siguientes preguntas:

¿Qué tan factible es su plan total? ¿Habrán alcanzado esos objetivos deseados dentro de un año a partir de hoy?



¿Qué factores pueden impedir que usted alcance el éxito? (Falta de consenso entre el objetivo y el plan; falta de recursos; eventos.)

¿Con qué frecuencia hará usted una evaluación de sus adelantos rumbo al objetivo?

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



EVALÚA LAS CONDICIONES DE TRABAJO

OBJETIVO

- I. Analizar los diferentes factores que intervienen en la realización de trabajo en las empresas, de acuerdo a los conceptos sobre motivación de Frederick Hezberg.
- II. Definir los niveles de motivación de los miembros de un grupo.
- III. Retroalimentar sobre posibles fallas y acciones que deben tomarse en los grupos de trabajo.

TIEMPO: 40 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes. Dividido en 4 subgrupos de 5 participantes.

LUGAR: Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan dialogar sin molestarse.

MATERIAL: Fácil adquisición

- I. Hojas de evaluación de las condiciones de trabajo.
- II. Lápices y hojas para notas.

DESARROLLO

I. El Facilitador distribuye entre los participantes las formas de "Evaluación de las condiciones de trabajo", y les solicita que contesten con la mayor sinceridad posible.

II. Les solicita que formen cuatro grupos de 5 ó 6 personas para que intercambien sus opiniones y que hagan un resumen de los problemas encontrados.



- III. Se expone una conferencia sobre los conceptos de motivación de Frederick Herzberg, de acuerdo a las necesidades y condiciones del grupo.
- IV. Se solicita que dialoguen sobre sus problemas y los aspectos teóricos.
- V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

Anota brevemente los problemas que sientes que existen en tu área de trabajo; qué harías personalmente y lo que te agradecería que hicieran los demás para resolverlos.

FACTOR	PROBLEMA	QUÉ HARÉ	QUÉ TE AGRADARÍA QUE HICIERAN
Planes de Trabajo.			
Reglamento o políticas de Trabajo.			
Manual de Puesto.			
Instrucciones de Trabajo.			
Procedimientos de Trabajo.			
Tiempo (horario) de Trabajo.			
Grupos de Trabajo.			
Relaciones extralaborales con compañeros			
Reuniones con tus compañeros.			
Calidad de tus subordinados.			
Trato con sus jefes.			
Sueldo.			
Prestaciones ¿Cuál?			
Seguridad en el Trabajo.			
Prestigio (status).			
Privilegios.			
Actividades Deportivas.			
Comunicación con alto nivel.			



Anota brevemente los problemas que sientes que existen en tu trabajo, qué harías personalmente y lo que te agradecería que hicieran los demás para resolverlos.

FACTOR	PROBLEMA	QUÉ HARÉ	QUÉ TE AGRADARÍA QUE HICIERAN
Preparación teórica para realizar el trabajo.			
Preparación práctica sobre el trabajo.			
Participación en Cursos y seminarios Intercambios de Experiencias.			
Orientación en tu trabajo.			
Capacidad de tus compañeros.			
Capacidad de tu jefe.			
Responsabilidades en tu puesto.			
Importancia de las labores.			
Tu contribución a los resultados.			
Participación en la elaboración de los planes			
Supervisión de tu trabajo.			
Reconocimiento por tus aciertos.			
Información sobre tus errores.			
Resultados de tu trabajo.			
Objetivos de tu trabajo.			



IDENTIDAD DE EQUIPO

OBJETIVO

- I. Desarrollar la cohesión dentro de grupos de trabajo establecidos como parte de un gran entrenamiento de dichos grupos.
- II. Explorar las dinámicas de un grupo al hacer una tarea.

TIEMPO: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 5 a 7 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupo y escribir.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hojas de rotafolio y marcadores (varios colores).
 - II. Formatos fijables de Identidad del Equipo.
 - III. Guías del Desarrollo de Identidad del Equipo.
 - IV. Plumas y lápices para cada participante.
-
- I. Maskin tape.

DESARROLLO

I. El Facilitador habla sobre la experiencia, explicando los objetivos y dando un repaso breve al diseño. Se debe dar a los participantes la esperanza de que esta actividad será tanto de diversión como productiva.

II. Se forman los subgrupos a través de cualquier método apropiado (numerándolos, escogiéndose entre si, formando subgrupos homogéneos, etc.).

III. El Facilitador explica que esos serán subgrupos de trabajo durante el entrenamiento. Les indica que habrá una gran diferencia ente SUBGRUPO y



EQUIPO y se trata de que la actividad provoque un sentimiento de identificación con su equipo de trabajo.

IV. El Facilitador distribuye una copia del Formato fijable de identidad a cada participante. Da instrucciones a los equipos para que se pongan un nombre, un símbolo (logotipo) y un lema. Tienen treinta minutos para planear y hacer esta tarea. Tan pronto como hayan terminado la planeación enviarán un representante con el Facilitador para les entregue las hojas de rotafolio y los marcadores.

V. Al terminar la fase de trabajo, el Facilitador distribuirá una copia de las Guías del Desarrollo a cada participante y lee las instrucciones ahí escritas. Le da a las personas cinco minutos para que tomen notas en privado.

VI. Se dan instrucciones para que cada subgrupo discuta los temas de las guías del Desarrollo y elijan un miembro cada vez para resumir cada uno de los cinco temas.

VII. El Facilitador pide los resúmenes de cada afirmación a todos los equipos. Se le pide a todo el equipo que escuche para encontrar temas comunes en estos informes. (Quince minutos).

VIII. El Facilitador hace que cada equipo fije en la pared sus formas, apartadas una de la otra. Cada equipo designa un miembro para que se quede junto a la forma y conteste las preguntas que los miembros de los otros equipos puedan hacer sobre lo escrito ahí.

IX. Se dan instrucciones para que se desintegren los equipos y vayan en forma individual a ver las formas de los otros equipos. Puede hacerse cualquier pregunta y dar cualquier comentario. Los miembros designados para permanecer junto a estas "estaciones" (uno en cada formato) reciben instrucciones de contestar todas las preguntas y recibir todos los comentarios. (Veinte minutos).



X. Luego que todos han pasado por los carteles, se vuelve a formar los equipos. Luego escuchan y discuten un resumen de los comentarios que tienen sus representantes que permanecieron junto a los formatos. (Cinco minutos).

XI. El Facilitador invita a cada equipo a hacer una afirmación sobre si mismo frente a todo el subgrupo.

XII. Cada equipo discute brevemente lo que aprendió sobre cohesión y sobre el funcionamiento de un subgrupo trabajando.

XIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

Nombre del Subgrupo

(Un acrónimo o cualquier otra designación notable)

Logotipo del Equipo

(Diagrama, pintura, palabras o colores)

Lema del Equipo

(Un lema o dicho relacionado con el propósito, los valores, la composición o el método preferido del equipo)

Integrantes del subgrupo

(Nombre de los integrantes del equipo)



GUÍAS DE DESARROLLO DE IDENTIDAD DEL EQUIPO

Ahora que ha terminado la tarea de identidad del equipo, tómese algunos minutos para recordar lo ocurrido. Cada uno debe escribir algunas notas antes de discutir como trabajó su grupo en la elaboración del formato. Entonces busque patrones en lo que los demás vieron. El Facilitador pedirá un informe del equipo sobre cada uno de los siguientes temas. Se darán instrucciones para que se elija un miembro diferente que resuma cada tema. Primero trabaje individualmente y luego discuta sus propuestas con su equipo.

1. ORGANIZACIÓN.

- a. ¿Cómo se organizó su grupo para desarrollar el trabajo?
- b. ¿Cómo se sintió en esta fase de iniciación?

2. COMPROMISOS.

- a. ¿Cómo se comprometió con los otros miembros durante la resolución del problema?
- b. ¿Cómo se sintió con el compromiso?

3. CREATIVIDAD.

- a. ¿Qué procesos creativos se usaron u ocurrieron espontáneamente?
- b. ¿Qué pasó con usted durante este período de creatividad?

4. CONFLICTO.

- a. Si hubo desacuerdos, ¿cómo los maneja el equipo?
- b. ¿Cómo se sintió cuando hubo tensión en el grupo?

5. CIERRE.

- a. ¿Cómo decidió el grupo que había terminado el trabajo?
- b. ¿Cómo se sintió al final de la fase de producción?



LAS CANCIONES

OBJETIVO: Integrar rápidamente equipos de trabajo o estudio.

TIEMPO: 5 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan formar un círculo.

MATERIAL: Fácil Adquisición

Tarjetas que llevan anotado el nombre de una canción. Deberán haber tantas tarjetas iguales como integrantes se requiera en cada subgrupo.

DESARROLLO

I. El Facilitador coloca las tarjetas sobre una mesa en el centro de la sala. Luego invita al grupo a formar un círculo alrededor de la mesa.

II. Cuando el Facilitador da la señal (palmada o silbido), cada uno debe acercarse hasta la mesa y retirar una de las tarjetas. Enseguida vuelven a integrarse al círculo sin mirar su contenido.

III. Después de realizar esta actividad, el Facilitador les explica que ante una nueva señal deben mirar sus tarjetas y entonar la canción que ahí aparece. De esta manera se forman los equipos de trabajo.

IV. Los participantes realizan la actividad indicada cuando lo señala el Facilitador.

IV. Una vez formados los equipos se continúa con la siguiente actividad programada.



LAS ESCOBAS GLOBERAS

OBJETIVO

- I. Concientizar como la competencia positiva fortalece el sentido de pertenencia grupal.
- II. Propiciar un clima que ayude a la integración de un grupo.

TIEMPO: 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos de 5 a 8 participantes.

LUGAR: Aula normal. Un salón o lugar al aire libre, sin muebles u objetos para que los participantes se desplacen libremente.

MATERIAL: Fácil adquisición

- I. Un canasto o bolsa de plástico para cada subgrupo.
- II. 4 globos inflados por cada participante de preferencia de un color por cada subgrupo.
- III. Una escoba por cada subgrupo.

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide al grupo en subgrupos.
- II. Los subgrupos se colocan detrás de la línea de partida. El primer jugador de cada subgrupo recibe una escoba. A su alrededor hay 12 globos.
- III. Cuando escuchen la señal, tratará de barrer la mayor cantidad de globos hasta la meta y allí los depositará con la mano en un canasto o bolsa. Dispone de cuatro minutos para esta actividad.
- IV. Cada globo es un punto para el subgrupo. El ejercicio se repite con cada uno de los integrantes de los subgrupos.



V. El subgrupo ganador es premiado con un fuerte aplauso.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como la competencia positiva fortalece el sentido de pertenencia grupal

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



LOS DIOSES DEL OLIMPO

OBJETIVO

- I. Propiciar la integración de grupos.
- II. Detectar algunas de las características del grupo.
- III. Relajar a los participantes.

TIEMPO: 45 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

- I. El Facilitador menciona a los participantes el objetivo del ejercicio y les pregunta si saben lo que era el Olimpo.
- II. El Facilitador narra un poco la historia de los Dioses del Olimpo y sus características.
- IV. EL Facilitador anota en una hoja de rotafolio los nombres de los Dioses, así como también sus características positivas y negativas:



DIOSES DEL OLIMPO		
NOMBRE DEL DIOS:	POSITIVAS:	NEGATIVAS:
JÚPITER	Establecía reglas, orientaba y corregía.	Intolerante, déspota, humillante, castigaba en exceso, vengativo.
APOLO	Dios de la calma, de la serenidad, del equilibrio, de la razón.	Muy frío, sin emociones y sentimientos
DIONISIO	Dios de la alegría, sentimientos, emoción, entrega apasionada.	Impulsivo, temperamental, visceral, conflictivo.
ATLAS	Responsable, muy trabajador, muy fuerte	Abrumado de trabajo, dinámico, acelerado.
PROMETEO	Se rebela contra la injusticia, está en favor de los humildes, ayuda a los demás.	Resentido social, candil de la calle y obscuridad en su casa
NARCISO	Seguro de si mismo, Alta autoestima.	Egoísta, solo piensa en él, narcisista.

IV. El Facilitador pide a los participantes que piensen que tanto tienen de lo positivo y negativo de los diferentes dioses.

V. Les indica que deberán dividir 100 puntos entre los 6 Dioses, con base a cuánto tienen de cada uno de ellos: Cuánto de Júpiter, cuánto de Apolo, etc.

VI. El Facilitador forma subgrupos de 4 ó 5 personas. Cada uno comenta como es, no cómo debería de ser con relación a las características de los Dioses.

VII. Terminada la actividad anterior les solicita que descubran al jefe ideal en porcentajes, tomando en cuenta sólo lo positivo. Nombrar un secretario que informe a la asamblea lo (hará en hoja de rotafolio).

VIII. Pegan sus hojas de rotafolio y el secretario lee los porcentajes.

IX. Al terminar la presentación de los grupos, el Facilitador describe al Jefe Ideal y explica a los participantes que cada vez que el jefe cae en una conducta negativa de cualquier Dios, perjudica y desmotiva al personal. Por lo cual debemos aprender a:

a) Mantener el orden y la disciplina sin ser intransigente.



- b) Corregir desviaciones sin humillar, ni rebajar, sin ser irónicos.
 - c) Orientar, enseñar en lugar de quejarse.
 - d) Ser calculador, pero sin ser fríos, ni autómatas.
 - e) Ser alegres, amables, agradables, pero sin caer en la pachanga.
 - f) Ser responsables, pero aprendiendo a delegar.
 - g) Defender al personal, pero sin tener problemas con los de arriba.
- X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



LOS HERMANOS DESUNIDOS

OBJETIVO

- I. Profundizar sobre el concepto de trabajo en equipo.
- II. Concientizar los beneficios del trabajo en equipo.

TIEMPO: 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos de 5 a 6 participantes.

LUGAR: Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado con mesas de trabajo.

MATERIAL: Fácil adquisición

- I. Fábula Los hermanos desunidos de Esopo para cada participante.
- II. Un cuestionario para cada participante.
- III. Lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador explica al grupo que van a realizar una Dinámica de integración. Para ello, en primer lugar, escucharán el relato de una fábula.
- II. Distribuye a cada uno de los participantes la fábula de "Los hermanos desunidos".
- III. El Facilitador y los participantes leen juntos la fábula.
- IV. El Facilitador divide al grupo en subgrupos y les distribuye el cuestionario.
- V. Los subgrupos dialogan sobre la fábula que acaban de escuchar y contestan el cuestionario.
- VI. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



HOJA DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN CON LOS PERSONAJES DE UNA FÁBULA

La historia ocurre en un pequeño pueblo en donde vive un padre con sus dos hijos adolescentes.

Desde pequeños los hermanos viven continuamente peleando. Su padre ha recurrido a cuanto medio ha sido posible para modificar esta actitud, pero todo ha sido en vano. Los días transcurren entre gritos amenazas y golpes.

El padre ve con pena que cada vez es más viejo y aún no ha logrado que haya paz entre sus hijos.

Un día, estando de paseo con ellos por el campo, vino a su mente una idea: recogió varias varitas secas, hizo con ellas un atado y luego llamó a sus hijos. Le pasó al primero de ellos el montón de varitas y le pidió que las partiera. El hijo intentó varias veces romperlas, pero le resultó imposible. Cada fracaso era celebrado con goza por su hermano. Después el padre invitó al otro hijo para que lo intentara. También lo hizo pero, al igual que a su hermano, le fue imposible quebrarlas. El padre tomó nuevamente el montón de varitas y las dividió en dos, pasó una parte a cada uno y los invitó nuevamente a que intentaran romperlas. Así lo hicieron los hijos y esta vez no tuvieron problemas en hacerlas mil pedazos. Entonces el padre, mirando fijamente a sus hijos, les dijo: "Así ocurrirá con ustedes. En la medida en que sigan divididos por peleas, cualquiera los destruirá. Pero si se unen, nada ni nadie podrá destruirlos".



CUESTIONARIO

IDENTIFICACIÓN CON LOS PERSONAJES DE UNA FÁBULA

¿Cómo describirías a cada personaje?	
¿Qué puede haber provocado las peleas entre hermanos?	
¿Cómo podrían unirse los hermanos de la fábula?	
¿De qué manera puede compararse el relato con nuestro grupo?	
¿Cuáles son las causas de la falta de integración?	
¿Qué tareas concretas proponen para mejorar la unión del grupo, y qué se puede realizar en un corto plazo?	



MUCHAS LATAS

OBJETIVO

- I. Evaluar las conductas individuales en el proceso de integración de grupo.
- II. Crear un clima de apertura y compañerismo dentro de un grupo.

TIEMPO: 45 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos de 6 a 8 integrantes.

LUGAR: Instalaciones especiales. Amplio espacio para que los subgrupos puedan trabajar libremente.

MATERIAL: Fácil adquisición. Aproximadamente 50 latas de refresco o alguna otra bebida por cada subgrupo.

DESARROLLO

- I. El Facilitador integra a los participantes en subgrupos de 6 a 8 miembros y les solicita que seleccionen un nombre para identificar a su equipo.
- II. El Facilitador entrega a cada subgrupo sus latas y les explica que la actividad consistirá en que uno de los integrantes de cada subgrupo, estando de pie, deberá cargar el mayor número de latas. Los demás integrantes podrán ayudarlo a colocar las latas sobre su cuerpo, pero una vez colocadas no podrán ayudarlo a cogerlas para que no caigan.
- III. Ganará el equipo cuyo integrante pueda cargar, sin que nadie le ayude, el mayor número de latas.
- III. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice cual fue su desempeño individual en el trabajo de equipo. Así mismo, como ayuda la actividad a facilitar el compañerismo.
- IV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida personal.



PALABRAS DE CINCO LETRAS

OBJETIVO

- I. Estudiar el comportamiento de un grupo no estructurado para realizar una tarea compleja.
- II. Concientizar en la importancia de la interpretación correcta de escribir las instrucciones de las tareas.
- III. Capacitar a los miembros del grupo para que comparen y observen el comportamiento en una clásica tarea de grupo.
- IV. Ayudar a los miembros del grupo a percibir mejor y entender interacciones individuales cuando no existe una tarea en grupo.

TIEMPO: 150 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 10 ó 12 participantes.

LUGAR: Amplio espacio y espacio adicional. Arreglar un grupo dentro de otro grupo, en el cual los participantes del grupo activo estarán sentados alrededor de una mesa alargada, con suficiente espacio para cada uno. Los Facilitadores estarán parados detrás de cada participante del grupo activo que está sentado. Un cuarto separado en el cual los observadores se puedan reunir.

MATERIAL: Fácil adquisición

- Una copia para cada participante de la Hoja Paradójica de las Palabras de Cinco Letras.
- Una copia para cada participante de la Hoja de Predicción del Comportamiento de las Palabras de Cinco Letras.
- Una copia para cada participante de la Hoja de Resumen de Observación de las Palabras de Cinco Letras
- Una copia de la Hoja de Instrucciones de las Palabras de Cinco Letras.
- Una copia de la Hoja de Incentivos de las Palabras de Cinco Letras.



- Un sobre grande cerrado conteniendo la instrucción de: "No abra este sobre hasta que esté realmente listo para hacerlo, el cual contiene un sobre cerrado de tamaño parecido, doblado a la mitad, conteniendo la siguiente instrucción: Si has abierto el primer sobre antes de que el Facilitador te haya dado información necesaria, perderás \$ 5,000 de la ganancia que obtengas. No abras este sobre hasta que estés realmente listo para hacerlo. Si fracasas al observar esta instrucción, tu no podrás tener ninguna ganancia y habrás incurrido en una pérdida adicional de \$ 5, 000"
- El sobre interior que está cerrado deberá contener siete tarjetas cuadradas de 3x3. Una letra diferente del alfabeto deberá ser impresa en ambos lados de cada una de las siete tarjetas cuadradas. Las nueve letras son: A, E, I, O, R, L, S, B y T.
- Un lápiz para cada participante.
- Un lápiz para cada miembro del grupo activo.
- Un reloj de pared, reloj o cronómetro para el Apuntador.
- Rotafolio y un plumón marcador.

DESARROLLO

I. El Facilitador brevemente explicará los objetivos de la actividad. (Cinco minutos).

II. El grupo activo (o grupos) formados por cinco o seis miembros estarán sentados alrededor de la mesa de trabajo. A cada miembro se le dará una copia de la Hoja Paradójica de las Palabras de Cinco Letras. Los miembros serán instruidos para leer la Hoja y después discutir sus reacciones acerca de la Información y también se le indicará al grupo que muy pronto se le pedirá que realice una tarea. No hay líder designado para el grupo. (Veinte minutos)

III. Mientras los miembros del grupo activo están siguiendo las instrucciones, los demás participantes estarán en un cuarto separado y se les indicará que ellos actuarán como observadores de grupo activo. A cada observador se le dará una



copia de la Hoja Paradójica de las Palabras de Cinco Letras y una copia de la Hoja de Predicción del Comportamiento de las Palabras de Cinco Letras y se les dará tiempo para que las estudien. El Facilitador aclarará cualquier punto en la Hoja de Predicción del Comportamiento de las Palabras de Cinco Letras y explicará brevemente los objetivos a alcanzar en la tarea por el grupo activo. (Cinco a diez minutos)

IV. Una copia de la Hoja de Resumen de Observación de las Palabras de Cinco Letras y un lápiz serán dados a los observadores. Los nombres de los miembros del grupo activo estarán anotados en la Hoja de Observación y un observador será asignado para vigilar a uno de los miembros del grupo activo o asignado para vigilar un determinado comportamiento que corresponda a una de las categorías de la Hoja de Predicción del Comportamiento de las Palabras de Cinco Letras. (Cinco minutos)

V. El Facilitador se enfocara a revisar las pautas siguientes (preparar previamente en el rotafolio antes de la actividad):

1.- La tarea de observar no será desarrollada verbalmente.

2.- Cualquier comportamiento observado después de que la tarea haya comenzado será indicado en la Hoja de Resumen de Observación de las Palabras de Cinco Letras por una "X ", cada vez que se observe el comportamiento.

3.- Ninguna ayuda o sugerencia, de cualquier índole será dada a los miembros del grupo activo. (Cinco minutos).

VI. Uno de los observadores será designado como apuntador. El apuntador anotará ambos tiempos el de planear y el de trabajo de cada grupo, pero no dará recordatorios verbales al grupo activo.

VII. Ambos grupos (activo y de observadores) están colocados en el cuarto de trabajo. El Facilitador designará el tiempo y los lugares, colocara una copia de la



Hoja de Instrucciones de las Palabras de Cinco Letras, una copia de la Hoja de Incentivos de las Palabras de Cinco Letras y el sobre cerrado en un paquete al centro de la mesa. El Facilitador dará un lápiz a cada miembro del grupo activo y les dirá que empiecen la fase de planeación. El apuntador empezará a tomar el tiempo. (Veinticinco minutos).

VIII. Cuando el grupo activo de la Información requerida al Facilitador, el apuntador anotará el tiempo tardado. Esta información será puesta en el rotafolio por el Facilitador.

IX. Después el Facilitador dará la palabra para la tarea a empezar, y el apuntador llevará el tiempo hasta que el grupo activo dé al Facilitador el número de las Palabras de Cinco Letras que han sido elaboradas. (Diez minutos).

X. Un miembro del grupo observador verificará el número de Palabras mostradas. (Vea llave de respuesta). Este total y el tiempo tomado para completar la tarea serán anotados en el rotafolio, y el Facilitador calculará la ganancia / pérdida del grupo activo. (Cinco minutos).

XI. Miembros del grupo activo reportarán sus sentimientos sobre la tarea. (Cinco minutos).

XII. Una copia de la Hoja de Resumen de Observación de las Palabras de Cinco Letras y una copia de la Hoja de Predicción del Comportamiento de las Palabras de Cinco Letras será entregada a cada miembro del grupo activo, así que todos los integrantes podrán revisar las anotaciones del Facilitador. Después, los observadores se reúnen con el miembro del grupo activo al cual ellos observaron e hicieron el reporte. Si alguno o todos los observadores fueron designados para observar un comportamiento específico, ellos reportan las observaciones a todos los miembros del grupo activo. (Diez o quince minutos).



XIII. Después de que ambos grupos hayan realizado un resumen de la actividad y observaciones que discutieron, el Facilitador convoca de nuevo al grupo entero para ayudarles a comentar lo que los participantes aprendieron de la experiencia.

XIV. Los participantes se dividirán en pequeños subgrupos dirigidos a discutir los factores que incrementan la tendencia de estar de acuerdo o votar con una decisión apropiada o precisa. (Diez minutos).

XV. Un miembro de cada subgrupo servirá de portavoz del grupo para ayudar a elaborar la lista de los factores que incrementa la tendencia para llegar a un acuerdo de estas ideas en el rotafolio y resumirá la Información llamando la atención sobre los factores clave. (Diez minutos).

XVI. Los participantes se reúnen para tener una discusión en grupos pequeños para desarrollar aplicaciones del aprendizaje. (Quince minutos).

XVII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



PASA LA LATA

OBJETIVO

- I. Profundizar sobre el concepto de trabajo en equipo.
- II. Crear un clima de apertura y compañerismo dentro de un grupo.

TIEMPO: 45 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos de 6 a 8 integrantes.

LUGAR: Instalaciones especiales. Amplio espacio para que los subgrupos puedan trabajar libremente.

MATERIAL: Fácil adquisición. Aproximadamente 50 latas de refresco o alguna otra bebida por cada subgrupo.

DESARROLLO

I. El Facilitador integra a los participantes en subgrupos de 6 a 8 miembros y les solicita que seleccionen un nombre para identificar a su equipo.

II. El Facilitador entrega a cada subgrupo sus latas y les explica que la actividad consistirá en que cada equipo deberá formar una fila. El primer integrante de la fila deberá tomar una lata y sujetarla con la barbilla y el cuello, sin tocarla en ningún momento con las manos. Después deberá pasar la lata al siguiente integrante, sin que ninguno de los dos utilice las manos. Se continúa con el mismo procedimiento hasta que la lata pase hasta el último integrante de la fila. Si alguna lata cae deberá ser regresada al primer integrante de la fila.

III. Ganará el equipo que logre pasar más latas.

IV. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se desarrolló el trabajo en equipo. Así mismo, como ayuda la actividad a facilitar el compañerismo.

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida personal.



ROMPECABEZAS DE PALABRAS

OBJETIVO

- I. Enriquecer el vocabulario; así como, razonar y formar conceptos.
- II. Vivencias cómo la suma de esfuerzo personales propicia el logro de objetivos grupales.

TIEMPO: 60 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula normal. Un salón amplio y suficientemente iluminado. Acondicionado con mesas y sillas en donde los participantes puedan escribir cómodamente y un espacio amplio para que puedan desplazarse libremente.

MATERIAL: Fácil adquisición

- I. Una o varias tarjetas, elaboradas previamente por el Facilitador, para cada participante.
- I. Tres rollos de masking tape.

DESARROLLO

- I. Anticipadamente, el Facilitador prepara un texto de aproximadamente una cuartilla y escribe cada palabra del texto en una tarjeta.
- II. El Facilitador mezcla las tarjetas y las reparte equitativamente entre los participantes.
- III. El Facilitador explica a los participantes, que la actividad de este ejercicio consistirá en elaborar un texto utilizando todas las tarjetas, les indica que no se deberá excluir ninguna tarjeta; así mismo, comenta que para lograr lo anterior deberán ir pegando las tarjetas en la pared hasta formar el texto.



IV. Los participantes realizan la actividad.

V. Una vez terminado el texto, el Facilitador reúne a los participantes en sesión plenaria y se revisa el texto original.

VI. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



TÚ NO ERES UNA ISLA

OBJETIVO

- I. Concientizar la importancia de la convivencia con los demás.
- II. Identificar los sentimientos que provoca el aislarse de un grupo.

TIEMPO: 40 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado con butacas movibles para formar una media luna.

MATERIAL: Fácil adquisición. Confeccionar un cartel o acetato con el pensamiento que aquí aparece.

NO SOMOS ISLAS

Todos estamos unidos por el amor, por el pensamiento, por la vida.

A veces, es sólo un amor, un pensamiento y una vida que ofrecemos a los demás, sin recompensa alguna.

Únicamente el egoísta puede decir que está solo.

Solo... porque ha renunciado a amar y a ofrecerse a los otros.

Solo... porque ha hecho de su vida una isla.

- Una copia a cada participante de la figura del formato.
- Papel y lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador invitar al grupo a observar el cartel o acetato, y lo lee pausadamente.
- II. El Facilitador reparte la Hoja de trabajo I para que los participantes subrayen la frase que más les impacto y anoten también las razones.



III. En sesión plenaria cada participante comenta la frase elegida y sus razones. Los demás participantes pueden intervenir haciendo preguntas o aportando algún comentario.

IV. El Facilitador reparte a cada uno de los participantes la figura de la isla (Formato 2) y les pide que anoten sobre el personaje que ahí aparece, todo aquello que puede provocar a una persona aislarse de un grupo. Puede tratarse de problemas de la misma persona o bien, provocados por el mismo grupo. En la isla anotan todo aquello que en nuestra sociedad aísla a los hombres

V. Cada persona completa su dibujo.

VI. El grupo se organiza en equipos de cuatro a siete personas y comparte sus repuestas. Un secretario toma nota para comentarlas después todos juntos.

VII. Estando todo el grupo: se dan a conocer las respuestas. Éstas se anotan en un dibujo ampliado o acetato de la isla.

VIII. El Facilitador invita a los equipos para que preparen un discurso sobre la importancia de compartir. Lo titulan: "No somos islas"

IX. Los equipos preparan el discurso. Después eligen la persona que lo leerá al resto del grupo.

X. El grupo escucha los discursos. Puede ser acompañados con música de fondo.

XI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO I

NO SOMOS ISLAS:

Todos estamos unidos por el amor, por el pensamiento, por la vida.

A veces, es sólo un amor, un pensamiento y una vida que ofrecemos a los demás, sin recompensa alguna.

Únicamente el egoísta puede decir que está solo.

Solo... porque ha renunciado a amar y a ofrecerse a los otros.

Solo... porque ha hecho de su vida una isla



Razones:



UN CUESTIONARIO PARA INTEGRARNOS

OBJETIVO: Identificar los sentimientos y creencias que fortalecen y debilitan la integración de los integrantes de un grupo.

TIEMPO: 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 4 a 6 participantes.

LUGAR: Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes formen subgrupos y dialoguen sin molestarse unos a otros.

MATERIAL: Fácil adquisición. Una hoja con el cuestionario y un lápiz por cada participante

DESARROLLO

- I. El Facilitador distribuye a los participantes el material, e inicia la dinámica comentando el encabezado del cuestionario.
- II. El Facilitador invita a los participantes a contestar sus cuestionarios en forma individual
- III. Una vez que los participantes contestaron sus cuestionarios el Facilitador divide al grupo en subgrupos de 4 a 6 participantes.
- IV. Cuando los participantes se encuentren reunidos en subgrupos, el Facilitador les solicita que comenten sus respuestas una a una y que obtengan un consenso No deben empezar a responder una nueva pregunta del cuestionario mientras todos no hayan respondido la anterior.
- V. Al termino de la actividad anterior, el Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y pide a un representante de cada subgrupo que exponga sus conclusiones.
- V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice la información obtenida y como afecta esto a la integración del mismo.



HOJA DE TRABAJO

1. Lo que más me gusta de este grupo es:
2. Lo que a mí me hace feliz de este grupo es:
3. Lo que más me hiere en este grupo es:
4. Tengo miedo de que en este grupo:
5. Me molesta que en este grupo:
6. Me pone triste que en este grupo:
7. Confío que en este grupo:
8. Me siento bien en este grupo cuando:
9. Lo que cambiaría en este grupo es:
10. Mi regalo para este grupo es:



BOXEO CON PERIÓDICOS

Objetivo: Reconocer la situación de dominación ideológica que vive el pueblo y su repercusión en la organización popular.

Elementos:

2 personas, una de ellas más fuerte y mas alta que la otra.

2 periódicos enrollados, uno más grande que el otro.

Breve explicación: Se trata de vivir un "round" de box en situaciones desventajosas para uno de los peleadores, y así compararlo con el control ideológico-informativo que vive el pueblo.

Desarrollo:

A la asamblea se les explica que van a presenciar un round de box.

De entre los participantes se escogen dos personas con las características ya mencionadas. A las dos se les explica que serán vendados y que van a sostener un encuentro de box pegándose con periódicos enrollados.

Después de esta explicación al mas grande y fuerte se le vendan los ojos y al débil y mas bajo, no se le vendan los ojos. Esto debe hacerse sin que el mas grande y fuerte se de cuenta.

Habiendo hecho esto, al mas débil y pequeño se le entrega el rollo de periódico más grande, y al de los ojos vendados el rollo de periódicos mas pequeños.

Teniendo listos a los peleadores, se inicia el round que durara tres minutos.

Lógicamente uno de ellos tendrá todas las ventajas y lograra los mejores golpes.

Terminando el tiempo del round, se iniciara la reflexión.



Reflexión:

PUEDE INICIARSE preguntándole al peleador de los ojos vendados cuales son sus impresiones del round, terminadas estas, se les revela como se preparó la pelea.

Entonces, ya en plenario se descodifican los elementos de la técnica en relación a la situación social que se vive.

¿A quién representa el que vé?

¿A quién representa el que no ve?

Que significa que uno sea más alto y fuerte que el otro, y que sin embargo haya salido mas golpeado?

¿Qué significan los periódicos?

¿Qué significa el round y las reglas con que se juego?

Variante

Es posible que la elección de los peleadores , se realice tomando en cuenta el nivel organizativo y de conciencia del grupo con el que se trabajo, por ejemplo: si son grupos de igual fuerza organizativa entonces los peleadores pueden ser del mismo físico, etc..



LA CARRERA DE COCHES

OBJETIVOS:

- a) Poner de manifiesto la rapidez del trabajo en equipo.
- b) Desarrollar la agilidad mental y la capacidad de raciocinio.
- c) Desarrollar la imaginación y la creatividad.

PARTICIPANTES: Varios subgrupos de 5 a 7 personas cada uno.

TIEMPO: 20 minutos.

MATERIAL: Una copia para cada uno del texto "carreras de coches", que está al final de este ejercicio, bolígrafos.

LUGAR: Una sala con pupitres, capaz según el número de participantes.

PROCESO:

- I. Cada subgrupo deberá resolver lo más rápidamente posible el problema de la "carrera de coches", conforme se plantea y explica la hoja que se dará a cada participante.
- II. Se lee en voz alta el contenido de la hoja y se forman los diversos subgrupos. Comienza el trabajo que debe hacerse en colaboración, participando todos los miembros del subgrupo.
- III. siguiendo las informaciones constantes de la hoja, la solución final deberá presentar el orden en que están dispuestos los coches y sus colores respectivos.
- IV. Gana el subgrupo que presente primero la solución.
- V. Terminando el ejercicio cada subgrupo evaluará el grado de participación de sus miembros en el trabajo grupal que han realizado.
- VI. Se puede terminar con una sesión conjunta de todos los subgrupos para hacer comentarios y aportar testimonios de lo vivenciado en el ejercicio.

**Texto** "Carrera de coches"

Hay ocho coches de marcas y colores diferentes que están alineados para salir en carrera. Hay que establecer el orden en que están dispuestos, basándose en las siguientes informaciones:

1. El ferrari está entre los coches rojo y ceniza.
2. El coche ceniza está a la izquierda del Lotus.
3. El McLaren es el segundo a la izquierda del Ferrari y el primero a la derecha del coche azul.
4. El Tyrrell no tiene ningún coche a su derecha y está a continuación del coche negro.
5. El coche negro está entre el Tyrrell y el coche amarillo.
6. El Shadow no tiene ningún coche a su izquierda; y está a la izquierda del coche verde.
7. A la derecha del coche verde está el March.
8. El Lotus es el segundo a la derecha del coche crema y el segundo a la izquierda del coche marrón.
9. El Lola es el segundo a la izquierda del Iso.

(Solución al problema)

1. El Shadow, azul.
2. El McLaren, verde.
3. El March, rojo.
4. El Ferrari, crema.
5. El Lola, ceniza.
6. El Lotus, amarillo.
7. El Iso, negro.
8. El Tyrrell, marrón.



MANOS A LA OBRA

OBJETIVOS:

- Poner en práctica habilidades motrices y de comunicación.
- Ponderar el trabajo en equipo.

PARTICIPANTES: Cualquier número de equipos de 4 o 5 integrantes.

TIEMPO: 30 a 35 minutos aproximadamente.

MATERIAL:

- Hojas con información de algún tema.
- Tijeras.
- Pegamento.
- Marcadores.
- Pliegos de papel bond.

LUGAR: Salón de clases.

ACTIVIDADES:

- A cuatro integrantes del grupo se le proporcionara hojas de distintos colores con información sobre un tema determinado, a otros cuatro elementos se les proporciona pegamento, tijeras para cuatro elementos más y a otros cuatro se les proporciona marcadores y un pliego de papel bond.
- El maestro dará indicaciones para que se formen equipos de 4 o 5 integrantes, haciendo la observación que el equipo se conformará con integrantes que tengan el material adecuado para realizar una exposición con recortes.



- Se les pedirá que primeramente lean su información y posteriormente recorten la información que viene en las hojas.
- Elaboren con la información un cuadro sinóptico o un mapa conceptual.
- Peguen su trabajo en cualquier espacio del salón y por equipos expongan y abunden acerca del tema que les tocó trabajar.
- Se comenta de manera grupal el ejercicio para llegar a conclusiones.

OBSERVACIONES:

- Si el número de integrantes del grupo lo permite, el material se reparte de manera que los equipos queden integrados por 5 participantes.
- En caso de que el grupo sea más numeroso que lo requerido, se integraran los participantes sobrantes a los equipos ya formados, utilizando el criterio de afinidad.



LIDERAZGO





DINÁMICA	TIEMPO	MATERIAL	OBJETIVO
ALFILERES Y POPOTES	120 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Dramatizar los estilos generales de liderazgo: Autocrático, dejar hacer, democrático y participativo.</p> <p>II. Concientizar de cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden afectar en el desarrollo de los subordinados.</p> <p>III. Estudiar el fenómeno de la competencia entre subgrupos.</p>
AUTO-EVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO	120 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Hacer una evaluación sobre el estilo de mando ejercido en un grupo o en una organización.</p> <p>II. Hacer un autodiagnóstico para mejorar el estilo de liderazgo.</p> <p>III. Ubicar dentro del grid gerencial la conducta de los participantes.</p>
CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO	120 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Analizar los valores que sustentan las características del liderazgo.</p> <p>II. Analizar los resultados individuales y grupales en la toma de decisiones.</p> <p>III. Examinar los efectos de los juicios de valor en la selección del personal.</p>
CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER	60 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Explorar los valores que caracterizan a un líder.</p> <p>II. Comparar los resultados de una decisión individual con una decisión grupal.</p>
¿CÓMO ES EL LÍDER?	45 Minutos	Sencillo	<p>I. Identificar las características del líder</p> <p>II. Reconocer a posibles líderes.</p>
CUALIDADES DEL LÍDER DEMOCRÁTICO	45 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Identificar las cualidades del líder democrático.</p>
DECÁLOGO DE MÁXIMAS	45 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Identificar los valores que un Líder quiere manejar en su equipo.</p> <p>II. Identificar valores de un grupo social</p>
DESARROLLANDO CONFIANZA	120 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Analizar las actitudes y conductas del líder, que afectan la confianza en el establecimiento del proceso de las relaciones humanas.</p> <p>II. Examinar comportamientos y cualidades personales que afectan al establecimiento de la confianza en las relaciones humanas.</p> <p>III. Incrementar la concientización de cómo uno es percibido por otros, relacionando las actitudes,</p>



			comportamientos con las que cada persona trata de aumentar y cimentar su confianza.
EL LÍDER DE CIEGOS	60 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Análisis de los estilos de liderazgo.</p> <p>II. Permite el estudio de la impartición y recepción de órdenes.</p> <p>III. Explora los elementos emocionales involucrados en la resistencia o aceptación del mando.</p>
EL LÍDER IDEAL	120 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Comparar las cualidades y habilidades que se requieren para el liderazgo.</p> <p>II. Aumentar la conciencia de los valores sociales y de cómo éstos pueden interferir entre individuos y grupos.</p>
EL LÍDER MANDA	60 Minutos	Ninguno	<p>I. Identificar las características del estilo de liderazgo autocrático</p> <p>II. Identificar las habilidades para escucha activa.</p> <p>III. Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder)</p>
EL PUEBLO NECESITA	35 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Analizar los principios de organización.</p> <p>II. Analizar el papel del dirigente</p> <p>III. Analizar la acción espontánea y la acción planificada</p>
ESCOJA A SU JEFE O SUBORDINADO	20 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Ilustrar los criterios pertinentes y los no aplicables que se utilizan para juzgar a las personas que han de ocupar puestos de líder o de subordinado.</p>
ESTEREOTIPOS GERENCIALES	120 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Aumentar la conciencia de las características típicamente masculinas y femeninas que se asocian con un efectivo desempeño gerencial.</p> <p>II. Examinar el estereotipo del hombre gerente y lo que esto implica para las mujeres gerentes.</p> <p>III. Dar una oportunidad para examinar sus propias percepciones, relacionadas con el concepto de masculinidad/femineidad</p>
EVALÚA A TU JEFE	30 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Evaluar las actitudes de las personas que tienen responsabilidades de jefatura.</p> <p>II. Hacer un autodiagnóstico en las actividades de supervisión.</p> <p>III. Recibir retroalimentación para mejorar el estilo de liderazgo.</p>
JEFES Y SEGUIDORES	60 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Analizar el liderazgo otorgado por la posición, la edad, el roll, etc.</p>



LABERINTO	120 Minutos	Fácil adquisición	I. Explorar el impacto del proceso de la comunicación en el desarrollo de la confianza entre el líder y los seguidores. II. Experimentar los efectos de la libre, en contra y restringida comunicación asociada a la tarea.
SE BUSCA JEFE	90 Minutos	Fácil adquisición	I. Permitir a los participantes examinar su criterio personal de un buen jefe. II. Comparar preferencias acerca de las cualidades directivas. III. Concientizar a los participantes de sus debilidades y fortalezas en los asuntos directivos.



ALFILERES Y POPOTES

OBJETIVO

- I. Dramatizar los estilos generales de liderazgo: Autocrático, dejar hacer, democrático y participativo.
- II. Concientizar de cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden afectar en el desarrollo de los subordinados.
- III. Estudiar el fenómeno de la competencia entre subgrupos.

TIEMPO: 120 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos compuestos por 6 participantes

LUGAR: Aula normal y espacio adicional. Un Salón amplio y bien iluminado, suficientemente grande como para que en las reuniones iniciales y finales quepan cómodamente todos los participantes y una mesa grande para mostrar la estructura de los popotes. Es deseable, procurar tener acceso a habitaciones separadas para que cada subgrupo trabaje su estructura independientemente.

MATERIAL: Sencillo

- Un paquete de popotes (de 100 unidades cada uno) por cada subgrupo.
- Un paquete de alfileres para cada subgrupo.
- Una copia de una tira de la Hoja de Instrucciones para Líderes del juego Popotes y Alfileres. (Corte en tiras cada una de las tres versiones diferentes) para cada líder del subgrupo.
- Una copia de la Hoja de Trabajo para los Observadores para cada participante que desempeñará el papel de observador.
- Una copia de la Hoja de Discusión de Alfileres y Popotes para cada participante.
- Un rotafolio, marcadores y cinta adhesiva para el grupo.
- Papel y lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador forma los subgrupos de seis personas cada uno.



II. Uno de los participantes de cada subgrupo es elegido como observador. Entonces el Facilitador reparte una copia de la Hoja de Trabajo del Observador de Alfileres y Popotes, para cada uno de los observadores.

III. Uno, de los miembros de cada subgrupo, es escogido como líder. Se dan instrucciones para que los líderes se reúnan con el Facilitador en forma privada y reciben las instrucciones y el material.

IV. El Facilitador explica brevemente la tarea a los líderes, distribuye los alfileres y los popotes para cada subgrupo y, además, le entrega al líder una hoja de Instrucciones para los Líderes de Alfileres y Popotes. Les recuerda: que sigan las instrucciones claramente y que no muestre su tira a nadie (Debido a que hay tres diferentes juegos de instrucciones: Autocrático, Dejar Hacer y Democrático el Facilitador reparte de modo que queden distribuidos aproximadamente en el mismo número de líderes, al menos dos, de cada uno de los diferentes estilos de liderazgo. Ayudará a recordar al Facilitador que debe repartir el mismo número de hojas de Instrucción de Alfileres y Popotes si se reparten en forma consecutiva. Por ejemplo si hay seis subgrupos uno recibe instrucciones de democrático, el dos recibe de democrático, el subgrupo tres recibe de autocrático al igual que el cuarto y el subgrupo cinco recibe instrucciones de dejar hacer al igual que el seis, etc.

V. El Facilitador anuncia que la tarea de cada subgrupo es formar una estructura con alfileres y con popotes. Tendrán quince minutos para esta actividad. Después de eso las estructuras serán "calificadas" sobre bases iguales: de peso, resistencia y belleza.

VI. Al terminar la etapa de construcción, el Facilitador les dice a los participantes que califiquen sus experiencias en el subgrupo, bajo tres dimensiones. Emplearán una escala de cinco puntos. (Cinco para la calificación más alta). Las dimensiones son:

1. Satisfacción con el líder.
2. Satisfacción con su participación.
3. Satisfacción con el resultado del subgrupo.



El Facilitador les instruye para que saquen un promedio de los participantes por cada una de las tres dimensiones.

VII. Los subgrupos llevan sus estructuras para exhibirse en un área común.

VIII. El Facilitador pide los promedios de cada subgrupo y los escribe en una tabla como la siguiente:

SUBGRUPO	PROMEDIO DE PUNTUACIÓN			HOJA DE VOTACIÓN			
	LIDERAZGO	PARTICIP. INDIVIDUAL	RESULTADO DEL GRUPO	ALTURA	FUERZA	BELLEZA	TOTAL
1							
2							
3							
4							
5							

IX. El Facilitador conduce la votación. Colocando los votos por separado para cada criterio y los números son anotados en el cuadro correspondiente. Cada participante puede votar sólo una vez en cada criterio. La votación se hace elevando las manos.

X. Después de que los datos se registran, el Facilitador (a) lee en voz alta las instrucciones que fueron dadas para cada uno de los tres estilos de liderazgo. (b) Registra la descripción de cada estilo de liderazgo bajo el número de cada subgrupo y (c) Dirige una discusión acerca de los datos obtenidos. Algunas sugerencias para la discusión son:

1. El estilo de liderazgo afecta el desarrollo del subgrupo de una manera compleja (¿Hay una variación entre las estructuras, en función de que la más bella, no es la más fuerte o la más alta, etc.?)
2. Uno podría esperar que haya trampa, en el hecho de que cada subgrupo votó por su estructura, como la mejor en las tres dimensiones. Como en cada subgrupo hay el mismo número de personas, la hipótesis nos llevaría a un



empate en las tres votaciones; sin embargo, esto ocurre pocas veces, esto nos mostrará que el liderazgo puede afectar los sentimientos del subgrupo acerca de su obra.

3. Se analiza la relación entre estilo de liderazgo y la participación del grupo. ¿Qué tipo de liderazgo es el que más se emplea? ; y ¿Cuál es al que recurre menos el subgrupo?

4. ¿En qué forma afecta, el breve período de tiempo permitido para realizar la tarea, a los diferentes estilos de liderazgo y al propio desarrollo del subgrupo?

5. ¿Cuál es la relación entre participación y satisfacción de los miembros del subgrupo? ¿Cuáles son las implicaciones de las relaciones, entre el estilo de liderazgo y la satisfacción de los miembros, a largo plazo como a corto plazo?

XI. Se pide a los participantes que nuevamente regresen a sus subgrupos de seis miembros para discutir. Estas son conducidas por el observador, quién distribuye las copias de la hoja de Discusión del Juego Alfileres y Popotes a cada uno de los participantes. (Treinta minutos).

XII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LOS LÍDERES DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

Su trabajo consiste en actuar tan autoritariamente como le sea posible. Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo, ***sin informarle lo que está haciendo***. Evite aceptar ***cualquier*** sugerencia por parte de algún miembro del grupo. Dé ordenes sobre la planeación y la construcción. La estructura que va a ser elaborada, se hará de acuerdo a ***sus*** propias ideas.



HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LOS LÍDERES DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

Su trabajo consiste en ser un líder que deja hacer lo que quieran a los integrantes del grupo (manos fuera). Es importante que represente este liderazgo ante su grupo. ***No deberá informarle lo que está haciendo.*** Evite hacer alguna sugerencia sobre, cómo qué van a hacer o sobre quién lo hará. Deje que cada miembro del grupo haga lo que quiera. La estructura se hará conforme a la idea del grupo.



HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LOS LÍDERES DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

Su trabajo consiste en ser un líder lo más democrático posible, Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo ***sin informarle lo que está haciendo***. Cuando haga una sugerencia usted, o algún miembro del equipo, pregunte cuantos están de acuerdo antes de poner en práctica cualquier idea. La estructura es el resultado de la idea del grupo.



HOJA DE TRABAJO PARA EL OBSERVADOR DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

Su tarea consiste en observar la actuación del grupo, Usted no debe participar; ubíquese donde pueda observar la conducta de todos los miembros del grupo.

1. ¿Quién fue el líder del grupo?
2. Describa el estilo de liderazgo. Dé algunos ejemplos del comportamiento que ilustren este estilo.
3. Cite otras conductas que crea están relacionadas con el estilo de liderazgo gerencial. Anote el nombre del participante cuyas conductas considere están más cerca de éste estilo y comportamiento.
4. Describa el clima o ambiente que mantuvo el grupo. Anote algunos ejemplos del comportamiento de los miembros del equipo que ilustren este clima. Escriba el nombre de los miembros del grupo y haga notar su conducta específica.
5. Describa la participación o el nivel de compromiso, de los miembros del grupo, en esta tarea.
6. Dé algunos ejemplos del comportamiento de los participantes, que ilustren la participación características de su grupo. Recuerde anotar los nombres de los participantes y la conducta específica de cada uno.

Después de que la etapa de votación se haya efectuado, dirigirá una discusión de treinta minutos sobre el proceso del grupo, con los integrantes del grupo. Es su responsabilidad informar de sus observaciones durante la discusión, pero evite involucrarse en ella.



HOJA DE DISCUSIÓN DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

GRUPO DE TRABAJO

1. ¿Cómo se sintió al trabajar bajo el estilo de liderazgo de su líder?
2. ¿Cómo se sintió al ser conducido bajo ese estilo?
3. ¿Cuáles son las consecuencias de ese estilo de liderazgo: ventajas y desventajas? (Use los datos que tiene y que corresponden a la fase de construcción).
4. ¿Esta actividad, le recuerda alguna consecuencia de estilo de liderazgo?
¿Cuál es o cuáles son?

¿Esta actividad muestra nuevos efectos, por el estilo de liderazgo? ¿Cuál es o cuáles son?



DEL GRUPO TOTAL

1. ¿Qué aprendimos de esta actividad?
2. Con relación a su propio estilo de liderazgo ¿Qué aprendió?
3. ¿Que hemos aprendido en relación con nuestro trabajo diario? ¿Cómo podemos aplicar lo que aprendimos, a nuestras acciones diarias en el trabajo?
4. ¿Le hizo recordar esta actividad alguna consecuencia, de un estilo de liderazgo? ¿Cuál fue o cuáles fueron?
5. ¿Esta actividad le mostró nuevas ventajas del estilo de liderazgo? ¿Cuáles son?



AUTOEVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

OBJETIVO

- I. Hacer una evaluación sobre el estilo de mando ejercido en un grupo o en una organización.
- II. Hacer un autodiagnóstico para mejorar el estilo de liderazgo.
- III. Ubicar dentro del grid gerencial la conducta de los participantes.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 24 Participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Cuestionario de autoevaluación sobre estilos administrativos básicos.
- Lápices.
- Pizarrón y rotafolio para hacer el resumen de los cuestionarios.

DESARROLLO

- I. El Facilitador distribuye el cuestionario y solicita a los participantes que lo resuelvan de acuerdo a la forma en que se comportan en la realidad.
- II. Los participantes llenan el cuestionario:
 - El Facilitador solicita a los participantes que hagan un resumen de todas las respuestas obtenidas por el grupo en el cuadro siguiente (debe ser hecho previamente por el Facilitador en una hoja de rotafolio o pizarrón).
 -



	Preguntas elementos 1					Preguntas elementos 2				
Nombres	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Respuestas										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										

IV. El Facilitador dará una conferencia sobre el grid administrativo de Blake and Mouton.

IV. El Facilitador identifica el "perfil" del grupo, tomando como base el siguiente cuadro:

No. Respuesta:	Estilo Grid:
1	1.1
2	1.9
3	5.5
4	9.1
5	9.9

VI. En sesión plenaria se comenta el ejercicio.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

AUTO-EVALUACIÓN SOBRE ESTILOS ADMINISTRATIVOS BÁSICOS

ESTILOS ADMINISTRATIVOS

Ordene los siguientes párrafos del más al menos típico, según su propia personalidad, el número 1 es para el que representa más típicamente su personalidad y el número 5 es el menos representativo de su personalidad.

Decisiones: Elemento 1:	
1. Acepto las decisiones de los demás.	
2. Valoro mucho mantener buenas relaciones.	
3. Busco decisiones viables aunque no perfectas.	
4. Valoro mucho tomar decisiones fijas.	
5. Valoro decisiones creativas que generan acuerdo y comprensión	
Convicciones Elemento 2:	
1. Acepto las opiniones, actitudes e ideas de los demás o evito tomar partido.	
2. Prefiero aceptar las ideas, opiniones o actitudes de los demás y no promover las mías.	
3. Cuando hay ideas, opiniones o actitudes diferentes a las mías, busco posiciones intermedias.	
4. Defiendo mis ideas, opiniones y actitudes a costa de otros.	
5. Busco y escucho ideas, opiniones y actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones claras, pero cambio de opinión cuando surge una idea buena y sensata	
Conflicto Elemento 3:	
1. Cuando surge algún conflicto trato de ser neutral o no mezclarme en el asunto.	
2. Trato de evitar conflictos, pero cuando se me presenta uno, trato de calmar a la gente y mantenerla unida.	
3. Cuando se crea un conflicto trato de ser justo pero firme, y de alcanzar una solución equitativa.	
4. Cuando se crea un conflicto lo domino para que no altere la disciplina y el trabajo.	



5. Cuando surge algún conflicto, trato de identificar los motivos que lo origina y trato de dar soluciones.	
Emociones (Temperamento) Elemento 4:	
1. Permaneciendo neutral raras veces me excito.	
2. Debido a las tensiones que se crean por un conflicto, mi reacción es entusiasta y amistosa.	
3. Bajo tensión me siento inseguro del rumbo a tomar o qué cambios hacer para evitar más presiones.	
4. Cuando las cosas no van bien, defiendo, resisto o ataco con mis propios argumentos	
5. Cuando surge algún conflicto, trato de identificar los motivos que lo origina y trato de dar soluciones.	
Humor Elemento 5:	
1. Mi humor es visto por otros como incoloro.	
2. Trato de mantener relaciones amistosas cuando surge algún conflicto o al menos cambio la atención olvidando el aspecto serio.	
3. Por medio de mi humor convenzo a otros.	
4. Mi humor es enérgico.	
5. Mi humor se ajusta a la situación y perspectiva conservo mi sentido de humor aún bajo presión.	
Esfuerzo Elemento 6:	
1. Me esfuerzo nada más lo necesario.	
2. Raras veces dirijo, pero si doy ayuda.	
3. Busco mantener un paso uniforme de trabajo.	
4. Trabajo duro y demando lo mismo de los demás.	
5. Me esfuerzo vigorosamente y otros me apoyan.	



CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO

OBJETIVO

- I. Analizar los valores que sustentan las características del liderazgo.
- II. Analizar los resultados individuales y grupales en la toma de decisiones.
- III. Examinar los efectos de los juicios de valor en la selección del personal.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 12 Participantes. Divididos en 2 subgrupos (seis personas)

LUGAR: Aula Normal. Un Salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Hoja de Trabajo de las Características del Liderazgo, para cada participante.
- Hoja Descriptiva de la Situación de las Características del Liderazgo, para cada participante.
- Hoja Descriptiva de los Voluntarios, de las Características del Liderazgo, para cada participante.
- Lápiz para todos los participantes

DESARROLLO

I. El Facilitador distribuye una Hoja de Trabajo a cada participante. Les da diez minutos para llenarla en forma individual.

II. El Facilitador recoge las Hojas de Trabajo y les comunica a los participantes que serán los encarados de la selección de personal. Los divide en subgrupos de seis personas cada uno.



III. Cuando los subgrupos están acomodados en el salón, el Facilitador distribuye una copia a cada participante de: la Hoja Descriptiva de la Situación y la Hoja Descriptiva de Voluntarios. Los participantes cuentan con diez minutos para hacer su selección individualmente. Posteriormente los subgrupos cuentan con treinta minutos para escoger cinco Presidentes, entre los voluntarios.

IV. Cada subgrupo comparte sus elecciones y explican sus razones en las que se fundamentaron.

V. El Facilitador conduce una discusión sobre el ejercicio con todo el grupo, comparando los juicios hechos, con base en los hechos precisos de la información que utilizaron para valorar.

VI. El Facilitador reparte nuevamente a cada participante la Hoja de Trabajo Características del Liderazgo. Se pide a cada subgrupo que llegue a un marcador por consenso.

VII. En la discusión final, el Facilitador se enfoca, a las características de Liderazgo mostradas durante todo el ejercicio.

VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

INSTRUCCIONES: Debajo de la columna marcada con "Marcador Individual", jerarquice las doce características abajo mencionadas. Ponga el número uno (1) antes de la característica que es más importante en un buen líder, el número dos (2) para la segunda característica, etc. La característica marcada con el número doce (12) será la menos importante. Después el grupo dará por consenso, un orden en el que cada uno estará de acuerdo, cuando menos parcialmente. Este marcador se anotará bajo la columna "Marcador del Grupo".

Nombre:		Grupo:
MARCADOR INDIVIDUAL	MARCADOR DEL GRUPO	CARACTERÍSTICAS
		A. Mantiene orden en las reuniones la mayor parte del tiempo.
		B. Es amigable y sociable.
		C. Tiene nuevas e interesantes ideas. Es creativo.
		D. Escucha y trata de comprender a los demás.
		E. Es firme y decisivo, no duda.
		F. Admite fácil y abiertamente los errores.
		G. Se asegura que cada persona comprenda lo que espera de él o ella.
		H. Provee de oportunidades y apoya actividades, para que los miembros del grupo tomen decisiones.
		I. Emplea el aplauso frecuentemente y escasamente la crítica negativa.
		J. Está deseoso por comprometerse.
		K. Sigue estrictamente las reglas y los procedimientos establecidos.
		L. Nunca expresa ansiedad o insatisfacción frente a los demás.



HOJA DESCRIPTIVA DE LA SITUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Usted es uno de los seis coordinadores, que planearán un programa de actividades de fin de semana, para la Empresa. La tarea del grupo es la de elegir para ese evento, a los cinco Presidentes de los comités. Doce personas se han ofrecido como voluntarios. Las funciones de los 5 Presidentes serán las siguientes:

1. **EVENTOS SOCIALES.** Desarrollar actividades que integren a los participantes y a los invitados en un ambiente de diversión y entretenimiento.
2. **EVENTOS CULTURALES.** Estimular interés en el aprendizaje y en el conocimiento a través de exhibiciones, Conferencias, discusiones, mesas redondas, etc., en un ambiente de descubrimiento.
3. **RELACIONES PÚBLICAS.** Hacer la publicidad previa al evento, reportar su desarrollo y la clausura, a través del periódico y medios de difusión.
4. **HOSPEDAJE Y COMIDAS.** Preparar menús, incluyendo los refrigerios, y proporcionar habitaciones y alimentos para los invitados.
5. **FINANZAS.** Planear, presupuestar y administrar el dinero, vender los boletos de admisión, llevar la cuenta de los gastos y preparar un reporte financiero.

Usted debe elegir cinco presidentes para los comités, tomando en cuenta los voluntarios anotados en la Hoja de Descripción de los Voluntarios.

COMITÉ	SELECCIÓN DE PRESIDENTE DE COMITÉ	
	ELECCIÓN INDIVIDUAL	ELECCIÓN EN GRUPO
1. Eventos Sociales		
2. Eventos Culturales		
3. Relaciones Públicas		
4. Hospedaje y Comida		
5. Finanzas		



HOJA DESCRIPTIVA DE LOS VOLUNTARIOS, DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO

JUAN: Es un veterano del ejército, con buena experiencia de combate en Vietnam, aunque es algo frío e impersonal, es una persona excelente para la organización y planeación. En el pasado fue responsable en gran parte del éxito del "Día de Donación de Sangre".

ROBERTO: Es un atleta muy conocido y muy popular entre el sexo femenino. El béisbol ha sido su única actividad en los últimos años. Es un perfeccionista, sin embargo, se frustra fácilmente cuando trabaja con otros.

FRANCISCO: Es un activista político. Parece estar continuamente involucrado en algunas causas o manifestaciones. Ha probado sus cualidades de liderazgo, organizó un boicot contra los supermercados, con mucho éxito para su comunidad.

MARÍA: Es una mujer muy atractiva y popular, que ha participado en gran número de concursos de belleza. No ha estado involucrada en actividades orientadas a la tarea, excepto para ayudar a decorar el salón de baile del Club Campestre después de haber sido electa como reina.

JOSÉ: Es tímido e introvertido; el que sea voluntario es sorprendente. Se han corrido rumores de que está visitando a un psiquiatra una vez a la semana. El que ocupe una posición de liderazgo, podría ser una actividad terapéutica para él.

ELENA: Es muy franca y a veces raya en la grosería. Generalmente es voluntaria en muchas actividades, pero rara vez la eligen. Es, sin embargo, muy activa y persistente en el trabajo que se le asigne.

ROSA: Realizó un excelente trabajo como líder, para uno de los partidos políticos, durante las pasadas elecciones. Sus puntos de vista políticos la ponen



en conflicto con Francisco, por lo que se pelean a menudo. Actualmente tiene algunos problemas matrimoniales y existen rumores de un posible divorcio.

SUSANA: Es miembro activo de un grupo de teatro. Es consejera de un grupo de arte, el cuál es bien recibido pero muy poco atendido. Sin embargo, Ella y María están saliendo con el mismo joven y en la actualidad no se hablan.

RICARDO: Es una persona que se compromete con muy pocas actividades sociales, pero realiza un trabajo adecuado. Es excesivamente sensible por lo que prefiere hacer las cosas él mismo, antes que delegarlas. Como resultado, una de sus características es la impuntualidad.

PEDRO: Tuvo que ver en gran parte, con el establecimiento de una organización local de servicios. Es muy abierto y goza su vida social. Durante el año pasado, sin embargo, fue arrestado dos veces por conducta desordenada.

MARGARITA: Es alegre y risueña, muy popular con los hombres y nunca falla a una cita. No es muy popular con sus compañeras de trabajo.

ANA: Actualmente esta saturada de actividades, pero se ofreció como voluntaria porque se siente necesaria. Ha desempeñado el papel de Relaciones Públicas en eventos anteriores y hace un excelente trabajo siempre y cuando cuente con el tiempo suficiente.



CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

OBJETIVO

- I. Explorar los valores que caracterizan a un líder.
- II. Comparar los resultados de una decisión individual con una decisión grupal.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 12 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Una sala suficientemente amplia con sillas, para acomodar a todos los miembros participantes.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Una copia de "Las características de un líder".
- II. Lápiz o bolígrafo.

DESARROLLO

I. El Facilitador, en caso de que el número de participantes fuera mayor de doce personas formará subgrupos para facilitar el trabajo: distribuirá a cada miembro una copia de las características de un líder.

II. A continuación, todos procurarán tomar una decisión individual, siguiendo las instrucciones que se encuentran en la hoja que todos recibieron.

III. Durante aproximadamente diez minutos todos procurarán hacer la selección de las características, colocándolas en orden de prioridad.

IV. Una vez terminado el trabajo individual, el Facilitador determina que se haga una decisión grupal. En cada subgrupo se elegirá un relator, a quien corresponderá anotar la decisión del grupo, para luego exponerla en el plenario.



Durante aproximadamente treinta minutos se procesa entonces la discusión grupal, en torno de la clasificación de las características de un líder.

V. En una decisión final, todos los relatores de los subgrupos presentan al plenario el resultado de la decisión grupal.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

LISTA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Instrucciones: Abajo hay una lista de doce características de un líder. Su trabajo será el de enumerar esas características, colocando el no. 1 en aquella que a su entender, es más importante, el no. 2 en la segunda característica más importante, hasta el no. 12, en aquella que a su entender es la menos importante para un líder.

Características:	Individual	Grupal
A. Mantiene el orden durante todo el tiempo de la reunión.		
B. Es amistoso y sociable.		
C. Tiene ideas nuevas e interesantes; es creativo.		
D. Sabe escuchar y procura comprender a las demás personas.		
E. Es firme y decidido, no duda.		
F. Admite abiertamente sus errores.		
G. Procura hacer entender a todos.		
H. Promueve oportunidades para que todos los miembros ayuden en la solución de los problemas.		
I. Sabe elogiar con frecuencia y raras veces hace críticas negativas.		
J. Le gusta conciliar.		
K. Sigue rigurosamente las reglas y los procedimientos.		
L. Nunca manifiesta rencor o insatisfacción.		



¿CÓMO ES EL LÍDER?

OBJETIVO

- I. Identificar las características del líder
- II. Reconocer a posibles líderes.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos de 6 participantes

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes dialoguen en subgrupos sin interrumpirse unos a otros.

MATERIAL: Sencillo

Hojas de papel y lápiz para cada observador.

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide al grupo en subgrupos de 6 participantes.
- II. El Facilitador selecciona a un miembro de cada subgrupo y le solicita que salga del salón.
- III. Mientras los equipos terminan de organizarse, el Facilitador se reúne en forma privada con las personas que salieron del salón y les indica que su papel será el de observadores. Les pide que al regresar al salón se sienten a un lado de su equipo y se fijen quién es el participante a quien se dirige el mayor número de miembros durante la conversación que van a sostener. Así mismo, les menciona que podrán tomar parte en la conversación, siempre y cuando no interrumpan la comunicación.
- IV. El Facilitador y los observadores regresan al salón.



V. El Facilitador indica a los subgrupos que tendrán 15 minutos para discutir sobre un tema de interés general.

VI. Los subgrupos discuten sobre el tema.

V. Al pasar el tiempo fijado el Facilitador reúne a los participantes en una sesión plenaria y pide a los observadores de cada subgrupo que den sus comentarios. Con base a los comentarios del observador el Facilitador pregunta a varios de los participantes de cada subgrupo: ¿Por qué te dirigiste a él en la conversación? Buscando descubrir los aspectos positivos que hacen a una persona ser vista como líder.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



CUALIDADES DEL LÍDER DEMOCRÁTICO

OBJETIVO

- I. Identificar las cualidades del líder democrático.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 25 A 30 Participantes. Dividido en subgrupos de 5 a 7 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan escribir, trabajar en subgrupos y dialogar en grupo.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Lápiz para cada participante.
- II. Hoja de trabajo "La Lista de Definiciones y de Cualidades" para cada participante.
- III. Pizarrón o rotafolio para el grupo.

DESARROLLO

I. El Facilitador comienza hablando sobre los tres tipos de líderes: el autocrático, el anárquico y el democrático. Procurará enfatizar las características del líder **democrático**.

II. Formará subgrupos de cinco a siete miembros cada uno.

III. Distribuirá una copia de las **definiciones y cualidades** del líder democrático, a cada participante.

IV. Solicita a continuación que cada subgrupo consiga unanimidad en relación con la definición y la cualidad correspondiente, colocando el número de definición al lado de la cualidad.



V. Se vuelve a formar el grupo mayor en el cual cada subgrupo leerá las conclusiones del ejercicio.

VI. El Facilitador podrá escribir en el pizarrón o en el rotafolio, la cualidad con la debida definición.

VII. Se finaliza el ejercicio con una evaluación y opiniones.

VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

DEFINICIONES

- 1.- Sabe qué hacer, sin perder la tranquilidad. Todos pueden confiar en él en cualquier emergencia.
- 2.- Nadie es marginado o rechazado por él. Al contrario, sabe actuar de tal forma que cada uno se sienta importante y necesario en el grupo.
- 3.- Se interesa por el bien del grupo. No usa el grupo para intereses personales.
- 4.- Siempre está dispuesto a escuchar.
- 5.- Se mantiene calmo en los debates, sin permitir que se abandone el deber.
- 6.- Distingue bien la diferencia entre lo falso y lo verdadero, entre lo profundo y lo superficial, entre lo importante y lo accesorio.
- 7.- Facilita la interacción del grupo. Procura que el grupo funcione armoniosamente, sin dominación.
- 8.- Piensa que el bien siempre acaba venciendo el mal. Jamás se desanima ante la opinión de aquellos que sólo ven peligros, sombras y fracasos.
- 9.- Sabe prever, evitar la improvisación. Piensa hasta en los menores detalles.
- 10.- Cree en la posibilidad de que el grupo sepa encontrar por sí mismo las soluciones, sin recurrir siempre a la ayuda de otros.



- 11.- Da oportunidad para que los demás evolucionen y se realicen. Personalmente, proporciona todas las condiciones para que el grupo funcione bien.
- 12.- Hace actuar. Toma en serio lo que debe ser hecho. Obtiene resultados.
- 13.- Es agradable. Cuida su apariencia personal. Sabe conversar con todos.
- 14.- Dice lo que piensa. Sus acciones se corresponden con sus palabras.
- 15.- Enfrenta las dificultades. No huye, ni descarga el riesgo en los demás.



DECÁLOGO DE MÁXIMAS

OBJETIVO

- I. Identificar valores de un grupo social
- II. Identificar los valores que un Líder quiere manejar en su equipo.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 30 Participantes. Divididos en subgrupos compuestos por 6 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio e iluminado. Acondicionado con mesas y sillas para que los participantes puedan trabajar en subgrupos sin interferencias o distracciones.

MATERIAL: Sencillo. Hojas de papel y lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide al grupo en subgrupos de 6 participantes.
- II. El Facilitador explica a los subgrupos que, cada uno de ellos, deberá confeccionar un **decálogo** de máximas que se darán como regla de vida a un hijo o hija y/o subordinado y/o alumno, etc.
- III. Los subgrupos trabajan en la elaboración del decálogo.
- IV. Al terminar los decálogos, el Facilitador reúne a los participantes en sesión plenaria y solicita a un representante de cada subgrupo que presente su decálogo.
- V. Cada subgrupo comparte las experiencias que le dejó el ejercicio.
- VI. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



DESARROLLANDO CONFIANZA

OBJETIVO

- I. Analizar las actitudes y conductas del líder, que afectan la confianza en el establecimiento del proceso de las relaciones humanas.
- II. Examinar comportamientos y cualidades personales que afectan al establecimiento de la confianza en las relaciones humanas.
- III. Incrementar la conscientización de cómo uno es percibido por otros, relacionando las actitudes, comportamientos con las que cada persona trata de aumentar y cimentar su confianza.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos compuestos por 8 participantes

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón suficientemente amplio que permita a los participantes moverse libremente y reunirse en subgrupos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Distribuir a cada participante la Hoja de Análisis del Desarrollo de Confianza para cada participante.
- Distribuir a cada participante la Hoja de Inventario del desarrollo de la Confianza.
- Una o más hojas del Inventario del desarrollo de la Confianza para cada participante.
- Lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador explica brevemente los objetivos del ejercicio y la gran importancia de la confianza en las relaciones interpersonales.



II. El Facilitador distribuye el formato de Desarrollo y Análisis de la Confianza y lápices a cada participante y les pide que lo contesten.

III. El Facilitador divide a los participantes en pequeños grupos de tres o cuatro personas y les pide que discutan los resultados del formato.

IV. El Facilitador distribuye una copia de Inventario del Desarrollo de la Confianza (Personal) para que individualmente lo contesten y lo pongan aparte para que después lo utilicen.

V. El Facilitador distribuye copia **del Inventario del Desarrollo de la Confianza** a cada participante y les pide que se reúnan en parejas.

VI. Los miembros de las parejas trabajarán independientemente en la hoja Inventario del Desarrollo de la Confianza contestando respecto a su pareja.

VII. Los resultados obtenidos son comentados e intercambiados. Dependiendo del tiempo disponible, este proceso puede ser repetido una o más veces. Una nueva hoja de Inventario del Desarrollo de la Confianza es utilizada para una nueva pareja.

VIII. Después de que se ha recolectado e intercambiado toda la información, los participantes deberán trabajar individualmente para comparar su propia evaluación y resultados con los que recibieron de los demás.

IX. Los participantes se reunirán de nuevo en subgrupos para comentar y reflexionar sus nuevas conclusiones.

X. Después de que cada miembro del subgrupo tuvo la oportunidad de comentar algunos puntos importantes de la actividad, el Facilitador les pide a los participantes que se enfoquen en los conocimientos y conclusiones importantes que hayan platicado y analizando para lograr un buen funcionamiento para establecer relaciones de confianza. Los miembros del grupo pueden turnarse para contestar la siguiente frase:



Algo que he aprendido / reaprendido / en el proceso de aprendizaje acerca de la confianza es:

XI. Los participantes deberán trabajar individualmente para elaborar metas en su comportamiento para incrementar su efectividad al establecer nuevas relaciones donde haya confianza.

XII. Los participantes se vuelven a reunir en subgrupos para leer y comentar sus metas, y así ayudarse para esclarecer y / o redefinirlos si fuese necesario.

XIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

NOMBRE _____

Las teorías e investigaciones concernientes al liderazgo expresan los aspectos situacionales de la efectividad del liderazgo. En otras palabras, un líder debe tomar en consideración las dinámicas particulares de la organización, la existencia de las condiciones sociales, las características de sus seguidores, y su (él o ella) propio estilo de liderazgo. Esto quiere decir que el liderazgo efectivo no puede verse como un componente aislado. El liderazgo es relativo, subjetivo e interactivo.

Un componente del liderazgo que parece ser pertinente a todos los roles de liderazgo es " relacionar". Relacionar, como las habilidades del liderazgo, involucra una variedad de comportamientos, incluyendo uno muy particular : establecer confianza en las relaciones.

Algunos de los comportamientos y cualidades involucrados en establecer confianza en las relaciones.

Algunos de los comportamientos y cualidades involucrados en establecer el clima de confianza son:

- Compartir (el compartir eventos personales e. g. asuntos familiares, sentimientos).
- Vulnerabilidad (tan extenso como el líder pueda percibir la capacidad de ser vulnerable)
- Lealtad (compromiso de metas consistentes de la organización y sus líderes)
- Aceptación de otros (aceptar el comportamiento único de otros).
- Involucrarse con otros (utilizar a otros para imponer o tomar decisiones).
- Valoración (deseo de intercambiar ideas e ideales con otros).



- Conciencia (sensibilidad de las necesidades de otros).
- Comunicación (dar comunicaciones claras tanto orales como escritas).
- Abriéndose (desea de explorar nuevas experiencias).
- Honestidad (evitar el engaño).

Toma unos minutos ahora para pensar en esto. Probablemente tu estarás alerta de algunos de estos puntos en la lista significan más que otros. Tú lo puedes añadir a la lista.

Para estar alerta de la importancia relativa de estos puntos, ordénalos del uno al diez (uno representa el punto más importante). Si añades puntos a la lista, los incluirás según el rango que le corresponda.

CALIDAD DE COMPORTAMIENTO	PORQUE LOS LISTASTE EN ESTE ORDEN
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
Otros:	

Prepárate para discutir tus reacciones a estos puntos y como racionalizaste para el rango que le diste a cada punto.



HOJA DE INVENTARIO DE (AUTO) DESARROLLO DE CONFIANZA

Considera cada uno de los componentes para establecer confianza en las relaciones en turnos. Date un score, basado en la siguiente escala de rangos, la mejor describe tu comportamiento hacia las demás gente, la mayoría de las veces, en este momento de tu vida.

Puntos	Significado
1	El comportamiento es mostrado consistentemente (la mayoría del tiempo).
2	El comportamiento es mostrado frecuentemente (la mayoría del tiempo).
3	El comportamiento es inconsistente (algunas veces si algunas veces no).
4	El comportamiento es mostrado con poca frecuencia (algunas veces).
5	El comportamiento es mostrado rara vez (muy poco).

TU RANGO	COMPONENTE
	Compartir
	Vulnerabilidad
	Lealtad
	Aceptación de Otros
	Involucramiento con otros
	Valoración
	Estar alerta
	Comunicación
	Apertura
	Honestidad
	Otros



EL LÍDER DE CIEGOS

OBJETIVO

- I. Análisis de los estilos de liderazgo.
- II. Permite el estudio de la impartición y recepción de órdenes.
- III. Explora los elementos emocionales involucrados en la resistencia o aceptación del mando.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Una mesa al centro del salón.
- II. Jarras con agua y vasos.
- III. 5 vendas con sus broches.
- IV. Masking Tape.

DESARROLLO

- I. El Facilitador solicita que diez voluntarios de entre los participantes pasen al frente.
- II. Se forman dos grupos de cinco personas cada uno.
- III. Al primer grupo se le proporcionan cuatro vendas y al segundo sólo una.
- IV. Se les solicita que las vendas sean utilizadas para cubrir los ojos de tantas personas como igual número de vendas le haya correspondido a cada grupo.



- V. Las personas que hayan quedado sin vendas en cada grupo, jugarán el rol de dirigentes de los ciegos.
- VI. El Facilitador marca una cuadrícula en la superficie de la mesa central en donde deposita cinco vasos con la boca hacia abajo y pone dos jarras con agua señalando sus niveles a los lados de estos, correspondiendo cada jarra a un grupo.
- VII. La tarea de los grupos consiste en que los ciegos llenarán los vasos con agua y los llevarán por todo el rededor del salón sin que nadie quite los estorbos que en el camino hayan podido quedar. Toda esta acción será dirigida por los no ciegos.
- VIII. Al terminar la caminata de los ciegos, éstos tienen que vaciar los vasos en sus respectivas jarras y dejarlos tal y como los encontraron.
- IX. Se verifica si hay discrepancia en los niveles iniciales de las jarras y se pasa a analizar el proceso de la experiencia.
- X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



EL LÍDER IDEAL

OBJETIVO

- I. Comparar las cualidades y habilidades que se requieren para el liderazgo.
- II. Aumentar la conciencia de los valores sociales y de cómo éstos pueden interferir entre individuos y grupos.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hojas de rotafolio.
- II. Marcadores.
- III. Cinta adhesiva

DESARROLLO

I. Se divide a los participantes en tres subgrupos de cuatro personas cada uno, (las personas que no se puedan integrar a uno de estos subgrupos quedarán como observadores).

II. El Facilitador da 3 hojas de rotafolio, marcadores y cinta adhesiva para cada grupo; dándoles nombre a uno de estos:

- o Gente de Alfa
- o Gente de Beta
- o Gente de Gamma.

III. Se explica entonces que cada grupo, constituye una cultura diferente que pretenden preservar. Cada grupo es de un planeta diferente y en cada planeta



todos sus habitantes se asemejan: su parecido, su religión, y su condición social son realmente iguales. La diferencia básica entre estos tres planetas en que su población está formada, o sólo por hombres o sólo por mujeres; aunque podrá darse el caso de que en algunos de estos planetas hubiese una crisis de identidad, por su composición social.

IV. Se dan quince minutos a los grupos para desarrollar un perfil sociocultural de su planeta, siguiendo el patrón de preguntas que el Facilitador les enumera en hoja de rotafolio:

1.- Describir su apariencia física.

2.- Describir brevemente su religión, en términos de sus creencias espirituales y morales.

3.- Describir el ambiente físico de su planeta, en términos de su clima y paisajes.

4.- Describir la estructura socioeconómica de su sociedad, en términos de su igualdad o desigualdad.

5.- Describir cuáles son los roles de los sexos y cómo es enfrentada la supervivencia de la especie.

V. Toda esta información, deberá ser vertida en las hojas de rotafolio, para ser colgadas a lado de cada uno de los grupos.

VI. Al finalizar los quince minutos se les pide a cada grupo que nombre un representante, para exponer las características socio-culturales de cada planeta, frente a los otros dos.

VII. Siguiendo las respuestas en las hijas de cada grupo, el Facilitador promueve una discusión sobre semejanzas y diferencias que se dan entre los tres planetas; la labor del Facilitador en este punto, es la de evidenciar las diferencias y semejanzas, con todo el énfasis posible (10 minutos aproximadamente).



VIII. Nuevamente, se les dan diez minutos para hacer una lista de cinco cualidades y habilidades personales, las más importantes desde luego, con las cuales se describirá el perfil de un líder que los tres planetas acepten. Anotando estas características en hoja de rotafolio, para reportarlo posteriormente.

IX. Los tres planetas presentan sus listas.

X. El Facilitador permite una discusión libre, para que los grupos se pongan de acuerdo, en lo que se refiere a un líder común a seguir. Sin embargo, antes que pueda llegar a un acuerdo, el Facilitador les anuncia una variable más; una guerra galáctica inevitablemente destruirá esos planetas, no obstante, se les acaba de conseguir un cuarto planeta en el cual pueden vivir las tres culturas, de donde desprende, que siendo una situación en extremo urgente, los pobladores de Alfa, Beta y Gamma deben tomar sus pertenencias y partir para su nuevo hogar, para lo cual se deberá, hoy más que nunca, ponerse de acuerdo en el tipo de liderazgo que los va a dirigir.

XI. Para esta tarea redefinición del liderazgo, el Facilitador reestructura los grupos armándolos con los miembros de los tres planetas cuidando de que queden distribuidas las personas, más o menos en forma equitativa.

XII. Se les da quince minutos para conocerse, y para intentar minimizar las diferencias y maximizar sus semejanzas culturales. De manera que eso permita a los grupos establecer unas nuevas características de un perfil de liderazgo que sí puedan seguir todos (30 minutos).

XIII. Cada grupo reporta los pormenores y conclusiones de su discusión. Reportes de los cuales el Facilitador partirá para promover una discusión general, en la que se buscará: a) un perfil de liderazgo que acepte todo el grupo y b) un listado de elementos que cambiaron de la situación normal a la de emergencia (20 minutos).

XIV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



¡EL LÍDER MANDA!

OBJETIVO

- I. Identificar las características del estilo de liderazgo autocrático
- II. Identificar las habilidades para escucha activa.
- III. Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder)

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Especial. Un salón amplio bien iluminado acondicionado con butacas movibles.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

- I. El Facilitador solicita a los participantes se pongan de pie y formen una fila.
- II. El Facilitador pide un voluntario para que desempeñe el rol de líder quien se deberá ubicar de frente a la fila.
- III. El Facilitador explica que el líder dará diferentes ordenes y que para que sean cumplidas deberá haber dicho antes la siguiente consigna "EL LÍDER MANDA...", por ejemplo: "El líder manda que levanten el pie izquierdo". Sólo cuando se diga la consigna, la orden debe cumplirse.
- IV. Los participantes perderán si no cumplen la orden o cuando NO se diga la consigna y la realicen. Por ejemplo: "El líder dice que se sienten", los que obedecen pierden, ya que la consigna es: "El líder manda".
- V. Las órdenes deben darse lo más rápidamente posible para que el juego sea ágil. Para hacer perder a los participantes es bueno repetir varias órdenes



correctas rápido y luego decir una falsa: "El líder manda que se rasquen la cabeza, el líder manda que saquen la lengua, el líder manda que levanten la mano derecha, el líder quiere que griten.

VI. El líder que tarde más de cinco segundos entre orden y orden perderá.

VII. Los participantes que pierdan: salen del juego, entregan una prenda o el grupo les impone un castigo.

VIII. El ejercicio termina cuando queda un sólo participante o cuando quedan pocas personas y siguen jugando sin perder.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



EL PUEBLO NECESITA

OBJETIVO

- I. Analizar los principios de organización.
- II. Analizar el papel del dirigente,
- III. Analizar la acción espontánea y la acción planificada

TIEMPO: 35 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 25 Participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón suficientemente grande que permita a los participantes discutir y sentarse.

MATERIAL: Sencillo. Los que haya en el lugar donde se está trabajando.

DESARROLLO

I. El Facilitador, prepara una lista que contenga un mínimo de seis tareas. Las tareas pueden ser la búsqueda de objetos o la creación de algún tipo de cosa (hacer una canción, elaborar un dibujo, etc.).

II. Se divide a los participantes en grupos (de 5 personas como mínimo cada uno). Cada grupo se organiza como le parezca para realizar las tareas. Se da un tiempo preciso para ejecutar la tarea (por ejemplo 10 minutos) dependiendo del grupo y las tareas pedidas.

III. Las tareas son leídas al conjunto del grupo (se deben escoger tareas que estimulen la organización y creatividad de los participantes), finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas. El primero que termine en realizarlas es el que ganará.



IV. Cuando el equipo tenga todas las tareas, se las presenta al Facilitador para que sean revisadas y se constate que están correctas.

V. Una vez declarado el equipo ganador, el resto de los equipos, muestra las tareas que pudo realizar. Se evalúa cómo cada equipo se organizó para ejecutar las tareas.

VI. La discusión se inicia cuando los grupos cuentan cómo se organizan para realizar las tareas, los problemas que tuvieron, cómo se sintieron, lo vivencial.

VII. A partir de los elementos vivenciales referidos a la distribución del trabajo y la organización interna del grupo, se pasa a discutir en el plenario aspectos como: el papel de los dirigentes, la importancia de la división de tareas para ser más eficaz, la importancia de tener claro qué se quiere para poderlo enfrentar, las acciones espontáneas. Luego, referir esa discusión a cómo esos aspectos se dan en la vida cotidiana de los participantes, o de una organización determinada.

VIII El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



ESCOJA A SU JEFE O SUBORDINADO

OBJETIVO

Ilustrar los criterios pertinentes y los no aplicables que se utilizan para juzgar a las personas que han de ocupar puestos de líder o de subordinado.

TIEMPO: 20 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio que permita a los participantes escribir y desarrollar un proceso de elección.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Tarjetas de 3 X 5 cm.
- II. Lápices para los participantes.

DESARROLLO

I. Haga que los miembros del grupo tengan un mínimo de información unos de otros mediante uno o más ejercicios para presentar a todos entre sí. Luego, pida a cada participante que designe en una tarjeta, a la persona que según él sería el mejor jefe y que, en otra tarjeta, seleccione a la persona que piensa que sería el mejor subordinado.

II. Pida a los participantes que volteen la tarjeta para que enumeren al reverso las características requeridas para seleccionar al jefe y a su subordinado. Después, recoja las tarjetas para contar los votos de las personas seleccionadas.

III. Informe de los jefes más preferidos (los tres primeros lugares) y los subordinados más solicitados. Después haga una relación (puede ser mediante comentarios) de los dos grupos de los criterios utilizados.



IV. Se les aplicarán las siguientes preguntas:

¿Qué sintió usted cuando fue (o no fue) seleccionado como jefe o subordinado?

¿Existió alguna diferencia entre las características empleadas para seleccionar un jefe y un subordinado? ¿Por qué o por qué no?

¿Las características que se utilizaron fueron válidas o no aplicables?

¿Cómo deberíamos seleccionar al jefe o al subordinado ideal?

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



ESTEREOTIPOS GERENCIALES

OBJETIVO

- I. Aumentar la conciencia de las características típicamente masculinas y femeninas que se asocian con un efectivo desempeño gerencial.
- II. Examinar el estereotipo del hombre gerente y lo que esto implica para las mujeres gerentes.
- III. Dar una oportunidad para examinar sus propias percepciones, relacionadas con el concepto de masculinidad/femineidad

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Un Salón amplio y bien iluminado, con sillas y mesas para que cada participante pueda escribir.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Una copia de la Lista descriptiva de las Características Gerenciales para cada participante.
- Una copia de la hoja de las Características Gerenciales.
- Una copia de la hoja de anotación de las Características Gerenciales (para ser preparada por el Facilitador antes de la actividad).
- Un lápiz para cada participante.
- Hoja rotafolio y un plumón.

DESARROLLO

- I. El Facilitador presenta brevemente una reseña de la actividad sin discutir los objetivos con profundidad.
- II. El Facilitador distribuye una copia de la Lista descriptiva individual de las Características Gerenciales a cada participante, lee las respectivas instrucciones,



contesta cualquier pregunta, e instruye a los participantes que marquen sus listas.

III. Ya que todos los participantes hayan completado la lista, el Facilitador les pide que las pongan boca abajo durante el siguiente paso.

IV. El Facilitador distribuye una hoja de las Características Gerenciales a cada participante, lee las instrucciones, contesta cualquier pregunta, y pide a los participantes que marquen sus listas.

V. El Facilitador describe el procedimiento de puntuación para la Lista descriptiva individual de las Características Gerenciales. Se les dice a los participantes que cuenten el número total de palomitas que marcaron junto a los renglones de números impares. Esta suma es su puntuación para el número de características masculinas señaladas. Se les pide que registren esta suma en el lugar correspondiente de su lista de registros. Luego se cuenta el total de palomitas en los renglones de números pares y se registra en las listas de registro como puntuación para el número de características femeninas.

VI. Los participantes repiten este procedimiento en la hoja de Características Gerenciales para obtener la puntuación para el número de las características femeninas y masculinas que han sido señaladas.

VII. El Facilitador hace la petición a cada miembro de emitir sus puntuaciones para ver cuántos marcaron 10 para masculino y 0 para características femeninas, 9 masculinos y 1 femenino, etc., para la lista descriptiva individual y cuánto obtuvieron en las Características Gerenciales sobre el gerente eficaz. La puntuación de los resultados de ambas listas se anota en la hoja de rotafolio, (hoja que el Facilitador elaboró antes del curso) usando la Hoja de anotación de las Características Gerenciales.

VIII. El Facilitador hace que los miembros se reúnan en grupos pequeños para discutir sus resultados. Los siguientes puntos pueden servir como guías de discusión:

1. Comparta con los miembros del subgrupo cómo se describió a usted mismo desde el punto de vista de características masculinas femeninas ¿Qué reacciones



tuvo respecto a portar etiquetas masculinas femeninas asignadas a las características descriptivas que eligió?

2. ¿Reflejaron las descripciones del gerente eficaz de su grupo más características femeninas o masculinas? ¿Qué sugiere esto respecto del estereotipo del papel del hombre gerente?

3. ¿Cuales son las críticas más probables que se le hagan a una mujer que ocupa un puesto gerencial y manifiesta una conducta **masculina** o una **femenina**?

4. ¿Se aplicarían las mismas críticas a un hombre en el papel gerencial?

5. ¿Requieren las situaciones y papeles Gerenciales una combinación de rasgos masculinos y femeninos, y en qué cantidades?

6. ¿Qué actitudes y estereotipos o mitos específicos necesitan cambiar en las mujeres como gerentes si ellas desean ascender dentro de la jerarquía gerencial?

IX. El Facilitador pide las conclusiones a los subgrupos sobre los temas de discusión.

X. El Facilitador encabeza una discusión enfocándose en las tendencias que surgieron de las conclusiones de los subgrupos.

XI. El Facilitador pide a los participantes que hagan declaraciones de su aprendizaje.

XII. Se formula generalidades sobre los estereotipos de hombre gerente, y se discuten las posibles aplicaciones a esas generalidades.

XIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



LISTA DESCRIPTIVA INDIVIDUAL DE LAS CARACTERÍSTICAS GERENCIALES

INSTRUCCIONES: Considerando la lista siguiente, marque diez características que mejor lo describan.

1. Agresivo		2. Parlanchín	
3. Independiente		4. Prudente	
5. Indiferente		6. Gentil	
7. Objetivo		8. Apoyador	
9. Dominante		10. Religioso	
11. Influyente		12. Limpio y ordenado	
13. Activo		14. Sumiso	
15. Lógico		16. Sensible a sentimientos ajenos	
17. Competente		18. Inseguro	
19. Mundano		20. Emotivo	
21. Ambicioso		22. Subjetivo	
23. Hábil para los <u>negocios</u>		24. Dependiente	
25. Capaz de tomar decisiones con facilidad		26. Interesado en su apariencia	
27. Seguro de sí mismo		28. Pasivo	
29. Acostumbrado a comportarse como líder		30. Acostumbrado a expresar sentimientos tiernos	



HOJA DE ANOTACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS

GERENCIALES

Número de Características Marcadas		Número de Respuestas de los Participantes	
Masculinas	Femeninas	Lista Individual	Gerente Eficaz
0	10		
1	9		
2	8		
3	7		
4	6		
5	5		
6	4		
7	3		
8	2		
9	1		
10	0		



LISTA DE REGISTRO DE CARACTERÍSTICAS GERENCIALES

INSTRUCCIONES: Considerando la lista siguiente, marque diez características que mejor describan a un Gerente Eficaz.

1. Agresivo		2. Parlanchín	
3. Independiente		4. Prudente	
5. Indiferente		6. Gentil	
7. Objetivo		8. Apoyador	
9. Dominante		10. Religioso	
11. Influyente		12. Limpio y ordenado	
13. Activo		14. Sumiso	
15. Lógico		16. Sensible a sentimientos ajenos	
17. Competente		18. Inseguro	
19. Mundano		20. Emotivo	
21. Ambicioso		22. Subjetivo	
23. Hábil para los negocios		24. Dependiente	
25. Capaz de tomar decisiones con facilidad		26. Interesado en su apariencia	
27. Seguro de sí mismo		28. Pasivo	
29. Acostumbrado a comportarse como líder		30. Acostumbrado a expresar sentimientos tiernos	



EVALÚA A TU JEFE

OBJETIVO

- I. Evaluar las actitudes de las personas que tienen responsabilidades de jefatura.
- II. Hacer un autodiagnóstico en las actividades de supervisión.
- III. Recibir retroalimentación para mejorar el estilo de liderazgo.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 24 Participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Cuestionario "Evalúa a tu jefe".
- II. Lápices.
- III. Pizarrón o rotafolio.

DESARROLLO

- I. Se distribuye el cuestionario entre los participantes.
- II. Se solicita que contesten con cuidado los cuestionarios.
- III. Se pide que den su puntuación y se anota el resultado en rotafolio o pizarrón para hacer una suma y cuantificación global.

(Puede solicitarse que intercambien los cuestionarios para efecto de hacer confidencial la calificación dada por cada persona).
- IV. Se hace un perfil del tipo de líderes del grupo.



V. Se solicita que den sus comentarios.

VI. Se solicita que se autoevalúen como jefes y se hace el mismo procedimiento.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

Tu jefe desea reafirmar sus actitudes o mejorarlas, pero necesita de tus opiniones sinceras. Esto es uno de los muchos medios que utilizaremos para retroalimentarlo buscando su desarrollo y en consecuencia tu mejoría. Evalúa las actitudes de tu jefe con relación a los conceptos, dales un valor de 0 a 10 y anótalos a la derecha.

TU JEFE ES...

<p><i>..accesible.</i> Si tengo un problema que no puedo resolver, allí está él; se esfuerza en colocarme en mi propio nivel, en la mejor forma posible, a fin de que le lleve soluciones y no problemas.</p>	
<p><i>..comprensivo.</i> Rápidamente me informa o pone en comunicación con gente que me puede ser útil o estimulante o que puede tener algún interés profesional en el futuro.</p>	
<p><i>..de buen humor.</i> Tiene una proporción completa del Espíritu Cómico en su forma de ser, y su risa es aún más fuerte cuando el chiste se refiere a él.</p>	
<p><i>..justo.</i> Y se preocupa por mí y por lo que estoy haciendo. Me da crédito cuando es debido, pero se fía de mi palabra.</p>	
<p><i>..decidido.</i> Se ocupa de aquellas pequeñas decisiones sin importancia, que pueden obstruir durante días el desarrollo de los proyectos.</p>	
<p><i>..humilde.</i> Admite abiertamente sus propios errores, toma experiencia de ellos, y espera que su gente haga lo mismo.</p>	
<p><i>..objetivo.</i> Separa lo aparentemente importante (como una visita de un director) de lo verdaderamente importante (una junta con su propia gente) y va a donde se le necesita.</p>	
<p><i>..inflexible.</i> No permite que la alta administración o funcionarios importantes del exterior le haga perder su tiempo o el de su gente. Es más celoso del tiempo de las personas que trabajan con él, que de su propio tiempo.</p>	
<p><i>..efectivo.</i> Me ha enseñado a mostrarle mis errores, lo que he aprendido (si hay algo), y lo que he corregido (si hay algo). Me ha enseñado a no interrumpirle con posibles</p>	



buenas nuevas, en las que no se requiere acción.	
.. <i>Paciente</i> . Sabe cuando atajar la bala (algún mero proyecto o problema) hasta que yo he resuelto mi propio problema y espera los resultados sin importarle lo bueno o lo malo de mis acciones.	
Esta es su propia valoración de su jefe como líder, basándose en una escala de 0 a 100.	



JEFES Y SEGUIDORES

OBJETIVO: Analizar el liderazgo otorgado por la posición, la edad, el roll, etc.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos de 5 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan desplazarse libremente.

MATERIAL: Fácil Adquisición

Un gáfete para cada participante (En cada subgrupo de 5 personas deberá haber un gáfete que diga "Jefe" y cuatro "Subordinado").

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide a los participantes en subgrupos de 5 integrantes y les pide que se sienten juntos.
- II. El Facilitador reparte al azar los gáfetes en cada subgrupo y les indica a los participantes que la persona que recibió el gáfete de "Jefe" tendrá, durante una hora, la responsabilidad de sus subordinados. Motivo por el cual, si algún "subordinado" desea salir del salón, o hacer una pregunta al Facilitador, etc. tendrá que solicitar permiso a su "Jefe".
- III. El curso continua con su desarrollo y pasada la hora se puede cambiar de "Jefe", repitiendo el ejercicio.
- IV. Al final los participantes dialogan sobre la vivencia; así mismo, comparan con situaciones cotidianas donde existen relaciones jerárquicas.
- V. El Facilitador invita a los participantes a reflexionar sobre el aprendizaje que les dejó este ejercicio.
- VI. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



LABERINTO

OBJETIVO

- I. Explorar el impacto del proceso de la comunicación en el desarrollo de la confianza entre el líder y los seguidores.
- II. Experimentar los efectos de la libre, en contra y restringida comunicación asociada a la tarea.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en 10 subgrupos compuestos por 2 participantes y un adicional para llevar el cronómetro.

LUGAR: Un cuarto en el cual la actividad puede ser realizada y un cuarto grande junto con veintiocho sillas movibles acomodados el laberinto como sigue:

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Una copia de la Hoja de Reglas del Laberinto para la persona que anota los Resultados y para cada uno de los líderes.
- II. Una copia de la Hoja del Marcador del Laberinto para la persona que anota los resultados.
- III. Una venda para tapar los ojos (se puede utilizar un pañuelo grande oscuro o un paleacate para cada líder)
- IV. Un reloj con segundero o un cronómetro para la persona que anota el marcador.
- V. Un lápiz para anotar la marcación.

DESARROLLO

I . El Facilitador da una conferencia sobre la importancia que implica obtener un desarrollo verdadero en la comunicación.



II. Un miembro del grupo será seleccionado como Apuntador. El apuntador obtiene una copia de la Hoja de Reglas del Laberinto, una copia de la Hoja de Marcador del Laberinto, un reloj para tomar el tiempo de la actividad y un lápiz.

III. El Facilitador divide al resto de los participantes en parejas compuestas preferentemente por miembros que no tengan relación unos con otros y designa a una persona de la pareja para ser el líder y a otro para que sea el seguidor.

IV. Cada líder recibe una venda. Los líderes son instruidos para llevar a los seguidores a la entrada de la habitación en donde el Laberinto esta colocado y vendar los ojos de los seguidores justo antes de entrar a la habitación.

V. Después de que les hayan vendado los ojos a los seguidores, cada líder tendrá una copia del laberinto la cual debe leerla en silencio. Mientras está haciendo esto, el apuntador se ubica en el centro del Laberinto. (Cinco minutos).

VI. Las parejas formarán una línea al final del Laberinto para empezar la etapa uno. Cada seguidor entra al Laberinto y es dirigido por su líder (él o ella) antes de que la siguiente pareja intente realizar la tarea. Cada vez que empiece una pareja el encargado marcara el tiempo y el nombre del líder. En el tiempo que dure cada prueba, el que anota los resultados registrara las veces que el seguidor toque una silla o la pared y anota el tiempo cuando el discípulo sale del Laberinto. (Aproximadamente dos minutos para cada equipo).

VII. Cuando todas las pruebas se hayan completado comenzará la etapa dos, con los seguidores yendo en dirección opuesta al Laberinto.

VIII. Al término de la etapa dos, el grupo entero se integrará. El anotador reportará los rangos y porcentajes por tiempo y golpes de las etapas uno y dos.

IX. El Facilitador dirige una discusión general de las reacciones de la experiencia. Se solicitará a los seguidores que comenten sus reacciones de como fueron las instrucciones que les dieron a otros de los seguidores durante la tarea y los



factores que ayudan o que obstaculizan el desarrollo de la confianza en el líder. A los líderes se les pide que comenten sobre los diferentes sentimientos durante las etapas uno y dos y las diferencias que ocasionó en su sentido de responsabilidad el resultado de las etapas uno y dos. (Diez minutos).

X. El Facilitador ayudará a resumir las diferencias reportadas entre las etapas uno y dos. (Cinco minutos).

XI. Los participantes integrados en grupos pequeños generarán una lista de factores que ayudan o que obstaculizan a que fluya la comunicación y el desarrollo en la confianza. (De cinco a diez minutos).

XII. Un miembro de cada subgrupo reportará la lista de su grupo al grupo entero. (De cinco a diez minutos).

XIII. Los grupos pequeños serán reagrupados, y los integrantes discutirán como aplicarán lo que aprendieron. (Diez minutos).

XIV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

Cuando ya has recibido las instrucciones conduce a tu seguidor vendado adentro del cuarto en donde está colocado el laberinto. Explica al discípulo que las sillas están colocadas formando el laberinto y tú le darás indicaciones verbales para irlo guiando. (El objetivo del seguidor es caminar a través del laberinto sin tocar las paredes o las sillas dentro del laberinto. El seguidor tiene que obedecer tus instrucciones desde que entra hasta que sale del laberinto.

Espera tu turno antes de dirigir a tu discípulo al principio del laberinto. Al tiempo que le tienes que recordar que lo vas a dirigir únicamente con tu voz al iniciar el laberinto y durante el recorrido. Las reglas que se aplican en cada etapa son las siguientes:

1a. ETAPA: Tu dirás cualquier cosa que quieras al seguidor, pero él no te podrá hablar. Dile a tu seguidor esta regla antes de iniciar la etapa 1.

2a. ETAPA: Tu seguidor y tú lo pueden hablar libremente en el laberinto, tu seguidor podrá hacer preguntas o pedir claridad en tus direcciones. Dile esta regla a tu seguidor antes de empezar la etapa 2 (debe entrar por donde salió en la etapa 1).

El apuntador verificará tu tiempo al empezar, el número de veces que el discípulo tenga un golpe (tocar la pared o sillas en el laberinto), y el tiempo en el que el discípulo salga del laberinto.



HOJA DE RESULTADOS DEL LABERINTO

NOMBRE DEL LÍDER	1A. ETAPA		2A. ETAPA	
	Anotaciones	Tiempo	Anotaciones	Tiempo
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
TOTALES:				
DIVISIÓN ENTRE EL NÚMERO DE PAREJAS:				
PROMEDIO:				



SE BUSCA JEFE

OBJETIVO

- I. Permitir a los participantes examinar su criterio personal de un buen jefe.
- II. Comparar preferencias acerca de las cualidades directivas.
- III. Conscientizar a los participantes de sus debilidades y fortalezas en los asuntos directivos.

TIEMPO: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en subgrupos compuestos por 10 o 15 participantes

LUGAR: Amplio Espacio. Un lugar suficientemente amplio que permita a los participantes reunirse en grupos por separado, preferentemente en mesas de trabajo.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Cinco anuncios publicitarios solicitando candidatos a puestos directivos, .
- II. Hojas y lápiz para cada participante.
- III. Hojas de rotafolio y marcadores.

DESARROLLO

- I. El Facilitador explica los objetivos del ejercicio.
- II. El Facilitador lee en voz alta los anuncios o los muestras en un proyector. (Los anuncios deben ser solicitar candidatos para puestos directivos que se relacionen con las ocupaciones de los participantes).
- III. Se distribuyen las hojas y los lápices a los participantes.



IV. Se forman grupos de acuerdo con el anuncio que más les haya gustado. Se les da una copia del anuncio para que se basen en él durante el ejercicio.

V. Se les pide a los grupos que aumenten las características, esenciales y deseables que el candidato debe tener.

VI. Cada grupo presenta su lista con los atributos deseables y esenciales, mientras que el resto de los grupos hace preguntas para aclarar dudas.

VII. Se vuelven a reunir en grupos, e individualmente se evalúan basándose en los términos del criterio del grupo. Después los miembros del grupo discuten sus autoevaluaciones y sugieren mejoras para otros miembros.

VIII. Se reúne el grupo en general para comentar la experiencia, siendo el orden siguiente:

1- Las reacciones de los miembros.

2- Reportes de las discusiones en los grupos.

3- Nuevos conocimientos de uno mismo.

4- Nuevos aprendizajes acerca de requerimientos o características directivas.

5- Planes de los participantes piensan aplicar en situaciones de trabajo o en su casa.

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

Solicito personal para el área de gerencia de producción.

- Escolaridad máxima Licenciatura
- Experiencia en el ramo de la producción
- Ingles al 100 %
- Excelente presentación
- Dinamismo

Ofrecemos:

- Sueldo base.
- Prestaciones de ley

Bonos de despensa y gasolina



PODER E



INFLUENCIA



DINÁMICA	TIEMPO	MATERIAL	OBJETIVO
COMUNICACIÓN Y PODER	30 Minutos	Fácil adquisición	I. Examinar la dinámica que se presenta al asumir el liderazgo en un grupo. II. Aumentar la consciencia del poder, detectado por el miembro de un grupo que está hablando en un momento determinado. III. Diagnosticar los patrones de comunicación en un grupo.
CONCEPTO DE AUTORIDAD E INFLUENCIA	45 Minutos	Fácil adquisición	I. Analizar el tipo de autoridad que puede aplicarse y la forma de influir en los subordinados. II. Diagnosticar sobre la mejor forma de ejercer liderazgo
COPAS	120 Minutos	Fácil adquisición	I. Aumentar el conocimiento de los significados del Poder. II. Experimentar el dar, recibir y no recibir poder.
EL PODER	180 Minutos	Fácil adquisición	I. Analizar las diferentes formas del uso del poder directo e indirecto en un grupo.
ESCALA DE PODER	25 Minutos	Fácil adquisición	I. Analizar la forma en que los jefes o líderes de grupos toman decisiones para motivar a los miembros de su grupo . II. Retroalimentar sobre la mejor forma en que se deben aplicar estímulos hacia el trabajo.
MANIPULACIÓN	45 Minutos	Fácil adquisición	I. Explorar la percepción de los participantes relativa a la manipulación. II. Desarrollar el autoconocimiento de las sutilezas del proceso de interacción social. III. Establecer caminos para el control emocional. IV. Permitir experimentar al participante qué es la empatía.
PODER Y AFILIACIÓN	105 Minutos	Fácil adquisición	I. Llegar a tener un mejor conocimiento de los aspectos positivos y negativos del poder y de la afiliación. II. Explorar las dinámicas de Poder y Afiliación en situaciones Gerenciales
PODER DE GRUPO	150 Minutos	Fácil adquisición	I. Analizar las diferentes formas del uso del poder en grupo.
TÉCNICA NO VERBAL DE CONTROL	15 Minutos	Ninguno	I. Experimentar sentimientos de dominio y de sumisión.



COMUNICACIÓN Y PODER

OBJETIVO

- I. Examinar la dinámica que se presenta al asumir el liderazgo en un grupo.
- II. Aumentar la consciencia del poder, detectado por el miembro de un grupo que está hablando en un momento determinado.
- III. Diagnosticar los patrones de comunicación en un grupo.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Subgrupos de 6 a 12 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar en círculo y cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición. Una pelota para todo el grupo o cualquier otro objeto que se pueda lanzar.

DESARROLLO

I. El Facilitador explica que en la sesión de discusión siguiente, la manera en que los participantes intervendrán será limitada. Les dice que la posición de la pelota (u otro objeto) que esté sosteniendo determinará quién es el que puede hablar. Luego explica que el participante con la pelota la debe conservar hasta que alguien señale verbalmente que la desea tener. La persona que sostiene la pelota puede rehusarse a darla al miembro que la pide.

II. Sí se utilizan observadores en el desarrollo, se seleccionarán e instruirán antes de iniciar la dinámica.

III. El Facilitador anuncia el tema para que el grupo lo discuta, con base en los objetivos del curso o evento. Es importante asegurar que se llevará a cabo una interacción significativa. (Como por Ejemplo: habrá personas que están en



silencio, se podrá dar retroalimentación negativa, existirán barreras que impidan hacer el trabajo de unos, se presentarán reacciones provocadas por la sesión de entrenamiento anterior al ejercicio).

IV. El Facilitador le da la pelota a un participante, indicando que el período de discusión debe empezar.

V. Después de quince minutos, el Facilitador indica que la discusión ha terminado.

VI. El grupo analiza la experiencia en función del poder, refiriéndose a la persona que sostiene la pelota, frustraciones involucradas al tratar de ganar o retener este poder, y los patrones de comunicación que surgieron durante ésta experiencia.

VII. Si se han empleado observadores en el desarrollo, el Facilitador les pide que den su retroalimentación al grupo.

VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.



CONCEPTO DE AUTORIDAD E INFLUENCIA

OBJETIVO

- I. Analizar el tipo de autoridad que puede aplicarse y la forma de influir en los subordinados.
- II. Diagnosticar sobre la mejor forma de ejercer liderazgo

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 24 Participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Cuestionario "Conceptos de autoridad e influencia".
- Lápices.
- Pizarrón o rotafolio.

DESARROLLO

- I. Se distribuye el cuestionario entre los participantes.
- II. Se solicita que resuelvan con cuidado los cuestionarios.
- III. Se pide que den su puntuación y el Facilitador anota el resultado en el rotafolio para hacer una suma y cuantificación global.

(La forma en que debe hacerse la cuantificación global es comparando los conceptos para que en una matriz de doble entrada, pueda analizarse la mayor incidencia de tipo de liderazgo y tipo de influencia que ejercen los participantes).



	Sumisión forzada	Imitación	Exploración	Otras
1. Ilegítimo				
2. Tradicional				
3. Racional legal				
4. Carisma				
5. Racional				
6. Otros				

IV. Se hace un perfil del tipo de jefes que más han contribuido al desarrollo de los participantes.

V. Se solicita que den sus criterios y hagan un plan de cambios de conducta.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

E.H. SCHEIN

Considere su propia carrera como Gerente o Supervisor e identifique mentalmente los dos jefes que más han influido en usted, contribuyendo al desarrollo de Ud. como Gerente.

Piense en la relación que ha tenido con estas personas y trate de clasificar qué bases les concedió a Ud. autoridad y qué tipo de influencia aplicaron sobre Ud.

¿Sobre qué bases concedió usted autoridad a sus Jefes?

<i>Ilegítima.</i> (No le concedió el derecho de ser el Jefe).
<i>Por Tradición</i> (Llegó a ser jefe por tradición, lo que yo acepté).
<i>Racional-Legal.</i> (Llegó a ser Jefe por medio de procedimientos que son justos, lo que yo acepté).
<i>Por carisma.</i> (Tenía una personalidad que me hizo estar de acuerdo con él y seguir su guía).
<i>Racional.</i> (Él sabía más que yo sobre el trabajo y podría enseñarme algunas cosas).
<i>Otras.</i> (Describa brevemente).

¿Cuál de las siguientes formas de influencia usó el Supervisor al tratar con usted?
<i>Sumisión forzada</i> (Me dio órdenes directas de qué hacer y cómo hacerlo).
<i>Imitación estimulada e identificación</i> (Dándome un buen ejemplo que me hiciera seguirlo y aprender a ser como él).
<i>Exploración estimulada</i> (Me dio tareas o problemas pero me hizo buscar mis propias soluciones).
<i>Otras</i> (Describa brevemente).



COPAS

OBJETIVO

- I. Aumentar el conocimiento de los significados del Poder.
- II. Experimentar el dar, recibir y no recibir poder.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 8 a 12 Participantes

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan sentarse en círculos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Dos copas o vasos de papel o poliestireno para cada participante.
- II. Papel y lápiz para cada participante.
- III. Marcadores.

DESARROLLO

I. El Facilitador explica brevemente la actividad. Distribuye dos copas de papel y un lápiz a cada participante. Se pasan los marcadores y todos escriben su nombre en las copas o vasos, las ponen en el piso enfrente de ellos.

II. Dirigirá al grupo a una corta fantasía, mediante la cuál, cada miembro se imagina una situación en la cuál su persona es importante y poderosa en el grupo. Se imaginan entonces que su poder fluye de ellos mismos hacia sus copas.

III. Se pide a los participantes definir su concepto de poder y que escriban estos conceptos en dos pedazos de papel y pongan cada pedazo en sus copas.

IV. El Facilitador conduce entonces a los participantes a que piensen un momento y elijan a dos personas (que están en el grupo) a las cuales les darán todo su



poder. Se instruye a los participantes para que saquen los papeles de sus copas, escriban el nombre de una persona en cada papel y los coloquen nuevamente en las copas.

V. Se les notifica que deberán entregar sus copas. Antes de hacerlo, cada participante en privado predice cuántas copas recibirá. El Facilitador anuncia que cada participante dirá las bases sobre las cuales decidió elegir a las personas que recibieron su copa. Entonces, uno por uno, los participantes dan sus copas a las personas de su elección.

VI. El Facilitador dice a los participantes que escriban sus reacciones y que las compartan con un compañero.

VII. Se forman varios grupos que discuten y se apoyan para analizar las reacciones. El primer grupo se compone de las personas que no recibieron ninguna copa, y el segundo de aquellas que recibieron una o dos copas y el tercero, incluye a las personas que recibieron tres o más.

VIII. El Facilitador conduce a todo el grupo a una discusión sobre el significado del poder.

IX. Se anuncia que los participantes que recibieron copas tendrán una oportunidad de emplear su recién adquirido poder. Se permitirá un minuto por cada copa recibida para que utilicen el poder que les fue otorgado.

X. Se dan unos cuantos minutos a los receptores de estas copas para pensar cómo emplearán su poder que les fue otorgado. Aquellas personas que no recibieron copas predecirán cómo emplearán su poder, aquellas personas a las que se las dieron.

XI. Mientras el grupo entero observa, cada uno de los receptores del poder, planea con las personas que se lo dieron, la forma en que lo utilizarán. Después de cada representación, el grupo se dará retroalimentación.



XII. El Facilitador conduce una discusión sobre toda la actividad, enfocándola a las metas propuestas.

XIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



EL PODER

OBJETIVO: Analizar las diferentes formas del uso del poder directo e indirecto en un grupo.

TIEMPO: 180 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 75 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Papel y lápiz para cada participante.
- II. Un sobre para cada subgrupo.

DESARROLLO

- I. El Facilitador solicita a los participantes que se integren en subgrupos (de 5 a 10 personas).
- II. Les indica, que escriban individualmente una tarea que pueda ser ejecutada por una persona durante 5 minutos. Los papeles con las tareas se colocan en un sobre.
- II. Un miembro del equipo saca un papel del sobre y ejecuta la tarea señalada, el resto del grupo anota sus observaciones.
- III. Se repite el proceso con cada integrante del equipo.
- IV. Una vez terminado, el Facilitador solicita a los participantes evalúen la utilización del poder indirecto.



- V. El Facilitador indica a los participantes que cada miembro del grupo ejercerá el poder sobre su equipo, durante diez minutos.
- VI. Cuando todos han ejercido el poder directo, el Facilitador les solicita evaluar la vivencia.
- VII. Concluidas las evaluaciones, en los equipos de trabajo se hace una reflexión sobre las formas de autoridad y manejo del poder.
- VIII. En sesión plenaria se comenta el ejercicio.
- IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



ESCALA DE PODER

OBJETIVO

- I. Analizar la forma en que los jefes o líderes de grupos toman decisiones para motivar a los miembros de su grupo .
- II. Retroalimentar sobre la mejor forma en que se deben aplicar estímulos hacia el trabajo.

TIEMPO: 25 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 Participantes. Dividido en 4 subgrupos de 5 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Hojas de "Escala de poder".
- Lápices.

DESARROLLO

- I. El Facilitador distribuye a los participantes los formatos de "Escala de Poder"
- II. Solicita que en forma individual contesten bajo las siguientes normas:
 - a) Debe ser lo más sincero posible.
 - b) Se debe anotar cosas diferentes en cada renglón.
 - c) Olvidar cosas particulares y anotar conductas más frecuentes.
 - d) Anotar los seis conceptos



III. El Facilitador forma subgrupos de cuatro personas y les solicita que intercambien información, exponiendo razones y solicitando comentarios sobre las decisiones anotadas.

IV. El Facilitador, en sesión plenaria, hace una comparación de los marcos teóricos. (Puede incluir una conferencia sobre motivación).

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

Cuando necesito algo de alguien qué hago primero:
1.
Si no obtengo respuesta luego hago:
2.
y si no:
3.
y si no:
4.
y si no:
5.
y si no:
6.

No deben entregar la hoja hasta haber anotado los seis conceptos que se solicitan.



MANIPULACIÓN

OBJETIVO

- I. Explorar la percepción de los participantes relativa a la manipulación.
- II. Desarrollar el autoconocimiento de las sutilezas del proceso de interacción social.
- III. Establecer caminos para el control emocional.
- IV. Permitir experimentar al participante qué es la empatía.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 16 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición. Hoja de trabajo para cada participante.

DESARROLLO

I. El Facilitador pide a los participantes que se distribuyan en el salón buscando lo que, a intuición de cada uno, es **su lugar** en ese espacio; ya localizado éste, se les pide que adopten la posición más confortable, aquella que propicie su relajación.

A través de música o por medio de una verbalización adecuada por parte del Facilitador se les induce a la relajación lo más profundo que se pueda.

II. En ese estado se les pide que cierren los ojos invitándolos a seguir las instrucciones que el Facilitador les irá brindando.



III. Localicen en su experiencia alguna actuación específica que tuviese el propósito definido de manipular a otra persona y en la cual hayan logrado el éxito.

IV. Se les pide entonces a los participantes, que esta visualización la estudien primero, poniendo en escena mental, que observen cual fue la forma en que dio esa manipulación: revisando el tono de voz, los gestos, los argumentos que se emplearon tanto verbales como no verbales, de qué naturaleza fue la obligación a la que se sometió la otra persona en ese acto de manipulación. Esa influencia que se ejerció sobre la otra persona, ¿por qué adquiere la forma de manipulación? , y lo que es mas importante, ¿qué objetivo se perseguía en esa manipulación?

V. El Facilitador deja pasar algunos minutos para que la mentalización se realice completamente y retoma la inducción de la siguiente manera: Ahora, aíslen mentalmente los elementos fundamentales del comportamiento que asumieron en esa manipulación y traten de representarse, en su escenario mental, esos rasgos de comportamiento. Por ejemplo, si tú manipulas usando el llanto o la súplica, imagínate llorando o suplicando. Permítete sentir tu comportamiento. Aprende a reconocer lo que tu cuerpo te dice, los mensajes que te envía a través de esos tus gestos, ¿qué quieren significar?

VI. Transcurrido un cierto lapso, el Facilitador agrega: ya que exploraste el significado de tus gestos, trata de visualizar las reacciones de la otra persona ante tus gestos, esa otra persona a la que estás manipulando en esa ocasión. Nota sus sentimientos a través de sus gestos. Observa cuáles son los elementos de tu comportamiento que la conmueven. Observa cómo la fuerza de tu influencia se trasluce en tus gestos, frases, ademanes, etc., van venciendo las barreras de su postura inicial. Mira cómo tus tácticas gesticulares y argumentativas lo van haciendo ceder envueltas en tu extraordinaria, estrategia de devastación de defensas. Es más, actúa estos gestos, nadie te esta viendo, reproducelos,, aisladamente, uno a uno. siente su fuerza, date tu tiempo (pausas). Ahora, deja que la imagen del éxito de tu propósito, se adueñe de la escena ante tus ojos.



VII. El Facilitador deja pasar un tiempo, el suficiente para que la visualización se complete, retomando la inducción de la siguiente manera: ahora pon mucha atención, vamos a continuar la visualización pero invirtiendo los roles. Comienza por recordar las veces en que tú has sido objeto de una manipulación; escoge la más definida y clara que llegue a tu memoria.

VIII. El Facilitador entonces repite todas las etapas anteriores, como ayuda a esta segunda visualización, desde luego que invirtiendo los valores.

IX. Por último el Facilitador conduce la visualización a la siguiente perspectiva: ya que has hecho el esfuerzo de revivir en ti la experiencia de ser sujeto de una manipulación y ser objeto de manipulación, trata de completar esta visualización localizando a través de la experiencia de este evento, si en algún momento, por medio de tus intervenciones has logrado manipular a algún compañero de este grupo; tratando de determinar qué caracterología gesticular utilizaste para tal propósito. En esta tercera visualización es recomendable que el Facilitador sugiera solamente y no conduzca. Pasado un tiempo, el Facilitador pide a los participantes que nuevamente se separen de esta visualización, respirando hondo y estirando su cuerpo para después abrir los ojos y unirse al grupo.

X. Se entregan las hojas de preguntas para ser contestadas individualmente.

XI. Ya llenas, se forman subgrupos para comentarlas y hacer un reporte de la experiencia.

XII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

HOJA DE PREGUNTAS PARA EL ALUMNO

1. ¿Qué sentiste al verte manipular a una persona?
2. ¿Descubriste algo significativo de tu comportamiento?
3. ¿Qué aprendiste de tí?
4. ¿Qué piensas de tí?
5. ¿Cómo te sentiste al verte manipulado?
6. ¿Qué diferencia encontraste?
7. ¿Sientes que has sido manipulado dentro de este grupo?
8. Si es así, ¿cómo?
9. ¿Cómo has manipulado al grupo o a sus miembros?



PODER Y AFILIACIÓN

OBJETIVO

- I. Llegar a tener un mejor conocimiento de los aspectos positivos y negativos del poder y de la afiliación.
- II. Explorar las dinámicas de Poder y Afiliación en situaciones Gerenciales

TIEMPO: 105 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 48 Participantes. Divididos en subgrupos compuestos de 8 a 15 participantes

LUGAR: Aula Normal y Espacio Adicional. Un Salón amplio y bien iluminado acondicionado para que no estorbe el mobiliario. Un salón adicional.

MATERIAL: Sencillo

- Una copia de la Hoja de Poder y Afiliación (Poder socializado, Poder no socializado, Interés de Afiliación o Seguridad) para cada uno de los cuatro gerentes de cada subgrupo.
- Una copia de la Hoja del Resumen de Poder y Afiliación para cada uno de los cuatro gerentes.
- Una hoja del rotafolio y un plumón para cada subordinado.
- Un rotafolio y plumón para el Facilitador.

DESARROLLO

I. El Facilitador presenta brevemente los objetivos de la actividad, luego forma grupos de por lo menos ocho participantes cada uno. Designa a cuatro personas de cada grupo para que representen el papel de Gerentes.

II. El Facilitador saca del cuarto a los gerentes y les reparte una copia diferente a cada uno, de las hojas de Poder y Afiliación, y les comunica que cuentan con



cinco minutos para estudiar su papel y para llevar a cabo su tarea que les fue asignada. El Facilitador puede optar por dirigir personalmente a los gerentes en la preparación de sus papeles.

III. Mientras los gerentes estudian su papel, el Facilitador regresa con el resto del subgrupo y asigna cuando menos un "subordinado" a cada uno de los cuatro gerentes elegidos de cada subgrupo. Lo óptimo es que sean dos o tres subordinados. Se da a cada subordinado una hoja del rotafolio y un marcador.

IV. El Facilitador dirige el desarrollo de la, dinámica de manera que entre, solamente un gerente a la vez y realice su actuación. Los miembros restantes (que no son ni gerentes ni subordinados) se dedican a observar. El Facilitador puede detener la representación después de transcurridos cinco minutos del tiempo asignado, aún cuando no hayan terminado su representación asignada. (Veinte minutos).

V. Cuando todos los gerentes hayan terminado su actuación, el Facilitador ayuda a los participantes para que comenten sus reacciones acerca de los diferentes papeles. Pueden ser útiles las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se siente cada gerente con relación al papel que representó?
2. ¿Cómo se siente cada subordinado acerca de la forma en que fue dirigido en el desempeño de su tarea?
3. ¿Cuales son las conductas Gerenciales que ayudan y cuáles obstaculizan la realización de la tarea? (Diez minutos)

VI. El Facilitador reparte una copia de la Hoja Sumario de Poder y Afiliación a cada participante. Esta información también se anota en el rotafolio preparado con anticipación. Se revisa esta información y se aclara el contenido en caso necesario. (Diez minutos)



VII. El Facilitador reúne a todo el subgrupo y hace una encuesta a los miembros de cada grupo sobre cuál fue el papel que desempeñó cada Gerente en el grupo.

Los resultados de la encuesta se escriben en el rotafolio para cada subgrupo. (Diez minutos)

VIII. El Facilitador pide a cada gerente que lea el papel que se le asignó previamente, aún cuando el papel que se representó no se haya representando bien, se lleva a cabo una discusión sobre el impacto de la conducta Gerencial. Posteriormente se analiza la forma en que los actores representaron sus papeles y los factores que contribuyeron a que se lograran con éxito. (Diez minutos).

IX. Se instruye a los miembros del subgrupo a identificar y discutir los aspectos positivos y negativos de cada orientación de poder y Afiliación. Se consideran diversas combinaciones efectivas para diferentes situaciones de trabajo o tareas consideradas (quince minutos).

X. El grupo elabora un resumen y lo presenta (cinco minutos).

XI. Con la ayuda del Facilitador se hace una generalización, acerca de los efectos y necesidades del poder y Afiliación con cierto estilo Gerencial (cinco minutos).

XII. Se integran nuevamente los subgrupos con el fin de discutir la aplicación práctica de estas enseñanzas en las situaciones cotidianas en el trabajo (de cinco a diez minutos).

XIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como puede aplicar lo aprendido en su vida



HOJA DE TRABAJO

PODER SOCIALIZADO

1. Usted cree que sus subordinados se desempeñarán óptimamente si muestra confianza en sus habilidades aunque la tarea encomendada sea de difícil realización.
2. Usted es el jefe y tiende a tratar a su personal como adulto y los ayuda reconociendo que hicieron un buen trabajo, aunque ellos no lo piensen así.
3. Les llama la atención lo menos posible y esto siempre en forma constructiva. Mantiene una actitud de "sí puedes" y trata de que su gente lo también lo crea.
4. Debe tratar de reconocer, para no frustrarlos, cuándo sus subordinados realizan su mejor esfuerzo. Justamente intenta que hagan su mejor esfuerzo.
5. Muestra su sentido de justicia, asegurándose que aquellos que trabajan duro y se sacrifican recibirán una recompensa justa.
6. Trata de desarrollar una relación, supervisor - subordinado con base en objetivos e intereses mutuos.

TAREA

Cada subordinado deberá dibujar 10 enrejados de idéntico tamaño. Las rejillas deberán medir 7.5 x 7.5 cm. (Un cuadro dividido por unas líneas horizontales y verticales en nueve cuadros más pequeños, pero idénticos)



HOJA DE PODER Y AFILIACIÓN

PODER, NO SOCIALIZADO

1. Usted está confundido acerca de cómo hacer bien el trabajo, pero nunca lo admitirá frente a sus subordinados. Cuando le hacen una pregunta les dice: "ya les di toda la información para hacer el trabajo háganlo lo mejor posible".
2. Tiende a "escudriñar" muy de cerca lo que están haciendo sus subordinados y los critica regularmente por su falta de habilidad, les hace notar regularmente sus errores, muestra poca tolerancia hacia las fallas.
3. Cree que la gente debe hacer las cosas por sí misma. Su trabajo consiste en hacerles ver a los demás si lo están haciendo bien o no, pero de ninguna manera indicarles la forma de realizarlo (ya que usted no está seguro de sí mismo).
4. Reglas son las reglas y los reglamentos se hicieron para seguirlos al pie de la letra. Su trabajo consiste en vigilar que éstos se cumplan.
5. Trate de desarrollar una relación de supervisor - subordinado con base en su posición Gerencial. Confronte a sus subordinados con su superioridad.

TAREA

Cada subordinado debe dibujar 15 líneas paralelas en dirección horizontal, con cinco centímetros de separación y 90 cm. de largo.



HOJA DE PODER Y AFILIACIÓN

AFILIACIÓN DE INTERESES

1. Le gusta desarrollar sentimientos relativos a "nosotros" con sus empleados. Por ejemplo: "Estamos juntos en esto". Le gusta trabajar junto con ellos, en un objetivo común.
2. Trata de que sus subordinados desarrollen su mejor esfuerzo y les muestra su apoyo en forma constante.
3. Se siente seguro cuando critica o llama la atención, porque lo hace sobre el trabajo y no a la persona. La retroalimentación es constructiva, útil y relacionada con la tarea.
4. Desea que hagan el trabajo lo mejor que puedan; dependiendo de sus habilidades.
5. Trata de desarrollar una relación personal con sus subordinados con base en confianza y afecto mutuo.

TAREA

Cada subordinado dibujará 10 estrellas de cinco puntas simétricas de igual tamaño.



HOJA DE PODER Y AFILIACIÓN

SEGURIDAD DE AFILIACIÓN

1. Esta confundido sobre la forma en que debe hacerse la tarea y muestra este sentimiento a sus subordinado, con la esperanza de que no lo culpen si alguno falla.
2. Evita hacer algún comentario negativo sobre la forma en que los subordinados hacen el trabajo.
3. Se muestra agradable sobre todas las cosas. Todo lo que hacen los subordinados le parece bien hecho; esto es, mejor que crear resentimientos.
4. Durante el desarrollo de la tarea, trata de obtener de sus subordinados la seguridad de que los problemas y fallas no son faltas suyas y de que tampoco lo acusarán, por darles dicha tarea.
5. Trata de desarrollar una relación personal con los subordinados y evita en todo lo que pueda usar amenazas. Evita cualquier conflicto.

TAREA

Cada subordinado deberá dibujar 10 círculos concéntricos.



HOJA DEL RESUMEN DE PODER Y AFILIACIÓN

El gerente que tiene una gran necesidad de poder puede expresarla de dos formas:

PODER, SOCIALIZANTE (Ángulo Positivo)	PODER NO SOCIALIZANTE (Ángulo Negativo)
Emplea la persuasión.	Emplea amenaza física o coerción
Muestra que espera que obedezcan lo necesario para lograr los objetivos.	Espera que sus subordinados sean ciegamente obedientes y leales.
Emplea el control para hacer que los otros se sientan fuertes y competentes.	Descansa en el dominio y la sumisión.
Define los objetivos, elige alternativas y trata de alcanzar las metas impulsando a los otros a usar sus poderes y habilidades	Emplea su "Prestigio logrado" para mostrar su poder o usa amenazas para demostrar su poder sobre otros.
Manifiesta su poder por medio de los deportes, política o manejando la oficina.	Emplea su poder bebiendo, peleando o explotando con otros.

El gerente con gran necesidad de Afiliación puede expresarlo de las dos maneras que a continuación se explican:

INTERÉS DE AFILIACIÓN (Ángulo Positivo)	SEGURIDAD DE AFILIACIÓN (Ángulo Negativo)
Lucha por la Afiliación basada en interacción personal y apertura	Lucha por una Afiliación basada en la necesidad de sentir seguridad.
No permite que la apertura amenace o disminuya los sentimientos de los demás.	Busca "pruebas" de que puede confiar en los demás.
Da retroalimentación positiva y negativa.	Evita los conflictos que puedan amenazar las buenas relaciones
Muestra entusiasmo por la transferencia o promoción de un subordinado y va hacia adelante al establecer una Afiliación con los demás.	Correlaciona la felicidad del subordinado con la aceptación que de él tiene el gerente.
Tiene claro que los sentimientos y los pensamientos del subordinado son importantes	Busca una comunicación que le permita el acercamiento y la aprobación de los demás.



PODER DE GRUPO

OBJETIVO: Analizar las diferentes formas del uso del poder en grupo.

TIEMPO: 150 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 50 Participantes. Dividido en subgrupos de 4 a 5 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Sencillo

- I. Papel y lápiz para cada participante.
- II. Un sobre para cada subgrupo

DESARROLLO

Se comenta al grupo que el ejercicio constará de tres etapas, se forman subgrupos de seis a diez personas cada uno.

I. PRIMERA ETAPA: PODER INDIRECTO.

Se indica que cada persona del subgrupo deberá escribir una tarea que pueda ser ejecutada en 15 minutos. Esos papeles que contienen la tarea se meten al sobre de cada subgrupo. Posteriormente un miembro del subgrupo deberá sacar un papel del sobre y ejecutara la tarea que está escrita. Mientras el resto del subgrupo anota sus observaciones. Este proceso se repetirá con cada miembro del subgrupo.

Cuando todos los miembros han realizado la tarea que les tocó y en el tiempo indicado el Facilitador detiene el ejercicio y se evalúa considerando los siguientes puntos para la evaluación:

A) En relación con las actividades, ¿Estaban claramente indicadas? ¿Eran adecuadas al tiempo, lugar, instrumentos disponibles, edad, etc.? ¿Se trataba de actividades útiles para las personas y para el grupo?



B) En relación a las personas que realizan la acción, ¿Cuáles fueron sus actitudes? ¿Cómo utilizó el tiempo? ¿Hubo originalidad y creatividad? ¿Hizo participar a los demás en su responsabilidad?

C) En relación al grupo, ¿Qué actividad tomó el grupo ante las diferentes órdenes?

II. SEGUNDA ETAPA: PODER DIRECTO.

Se instruye a los subgrupos para que cada participante ejerza el poder sobre su subgrupo, durante 10 minutos. Cuando todos han ejercido el poder directo, el Facilitador proporciona las pautas de evaluación:

A) En relación con la promoción de los demás, ¿Cuándo mando X se sintieron tomados en cuenta, realizando algo importante? ¿Sintieron que crecían como persona, o fue algo superficial y que los redujo a objetos? ¿De qué modo el poseedor del poder tomó en cuenta la situación, estado de animo y anhelos de los demás?

B) En relación a saber compartir la responsabilidad con los demás, ¿Lo qué ordenó fue dividido en acuerdo con los demás, o fue impuesto autoritariamente?

C) En relación a la actitud del grupo, ¿Se hizo solidario con el éxito o fracaso de la orden? ¿Fue pasivo y crítico? ¿Realizó órdenes absurdas?

III. TERCERA ETAPA: REFLEXIÓN.

Concluidas las evaluaciones en los subgrupos de trabajo se hace una reflexión sobre las formas de autoridad, analizando el desarrollo del ejercicio.

IV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



TÉCNICA NO VERBAL DE CONTROL

OBJETIVO: Experimentar sentimientos de dominio y de sumisión.

TIEMPO: 15 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

I. El Facilitador invita que una o dos personas del grupo se queden de pie arriba de una silla, y continúen participando de las actividades en esa posición.

II. Es importante verificar que las personas elegidas tomen esa posición, sin darles explicaciones.

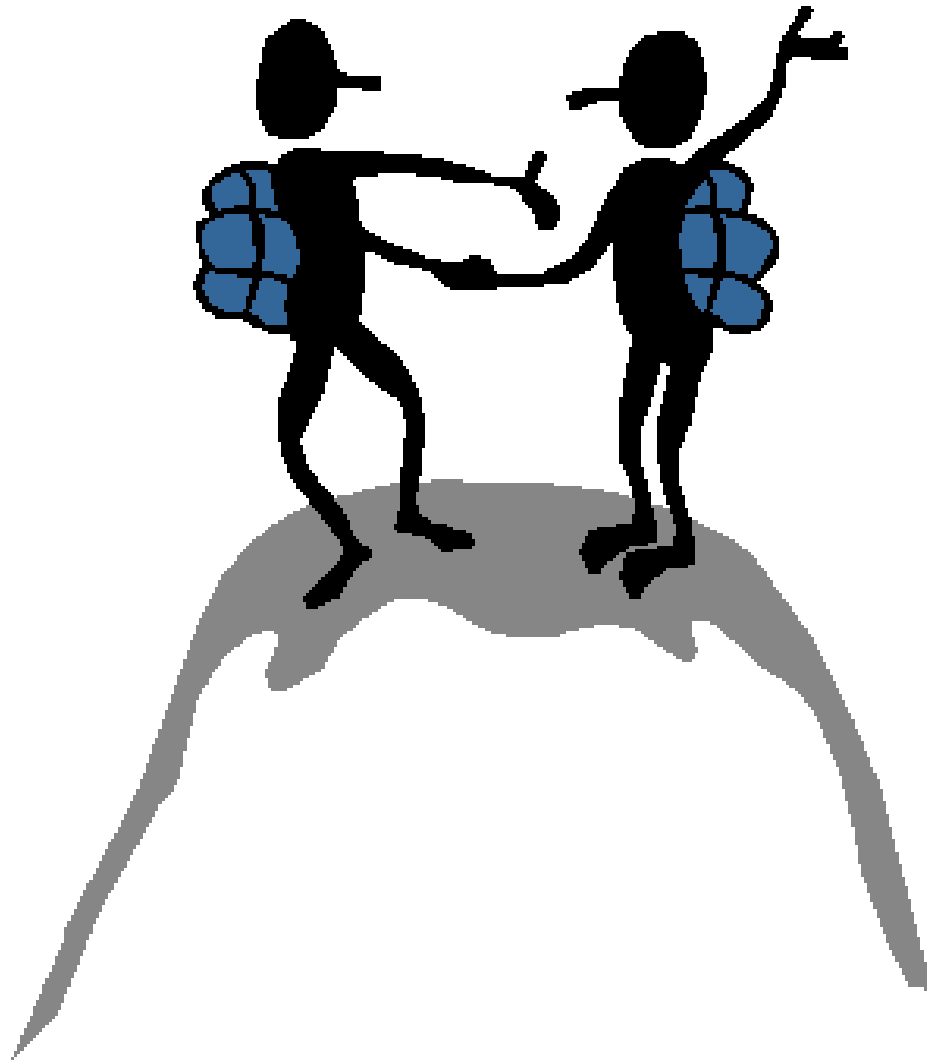
III. Transcurridos cinco o más minutos el Facilitador podrá solicitar la opinión de las otras personas, a fin de observar si de hecho tuvieron la impresión de subordinación, advertir como esas simples modificaciones especiales hacen aflorar nítidas sensaciones de comodidad e incomodidad.

IV. El ejercicio puede también variarse, quedándose alguien simplemente de pie mientras las demás personas están sentadas.

V. Al final del ejercicio el Facilitador hace un análisis del desarrollo en sesión plenaria.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

RESOLUCIÓN DE



CONFLICTOS



DINÁMICA	TIEMPO	MATERIAL	OBJETIVO
ACECHANDO NÚMEROS	60 Minutos	Sencillo	I. Descubrir el nivel de capacidad estratégica de los participantes II. Descubrir las capacidades de percepción visual de los participantes.
AGENDA DE DISCUSIÓN	45 Minutos	Ninguno	I. Destacar el correcto empleo de la argumentación. II. Propiciar el análisis de niveles argumentales. III. Permitir entender la necesidad de escuchar en la discusión.
ASESINATO NÚMERO UNO	90 Minutos	Fácil adquisición	I. Explorar los efectos de la cooperación y de la colaboración contra la competencia en los grupos que resuelven problemas. II. Demostrar la necesidad de compartir información y otras estrategias para la resolución de problemas en un grupo orientado a la realización de una tarea.
AUSENTE	90 Minutos	Fácil adquisición	I. Explorar las dinámicas de la toma de decisiones. II. Estudiar la resolución y el manejo de los conflictos. III. Revelar los patrones de lealtad entre iguales y superiores.
CARTAS CON ACERTIJOS	90 Minutos	Fácil adquisición	I. Generar interés en buscar y comprender los diferentes caminos para solucionar los problemas. II. Comparar las ventajas y desventajas de los diferentes métodos, para resolver problemas.
CASAS DE CAMPAÑA	30 Minutos	Fácil adquisición	I. Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.
CIUDAD WAHOO	120 Minutos	Fácil adquisición	I. Experimentar diferentes papeles que se presentan en el conflicto en un grupo u organización. II. Desarrollar habilidades en el análisis de problemas, solución de conflictos,



DEBATE TELEVISIVO	60 Minutos	Fácil adquisición	<p>negociaciones y resolución de problemas.</p> <p>III. Introducir el proceso de análisis y retroalimentación como técnicas necesarias en el desarrollo en un grupo u organización.</p> <p>I. Analizar en forma más racional un problema.</p> <p>II. Ayuda a despejar conflictos de discusión por falta de acuerdos interpersonales.</p> <p>III. Propicia que los participantes vivencien sus desacuerdos a través de un juego de papeles.</p>
DECISIÓN DE COLOR	90 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Facilitar la comprensión de los beneficios del liderazgo en una situación de múltiples posibilidades y toma de decisiones.</p> <p>II. Analizar los papeles que asumen los participantes ante este estilo de liderazgo frente a la decisión.</p>
DEMUESTRE SU HABILIDAD DE ANÁLISIS SISTEMÁTICO	85 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Simular un ambiente de competencia y analizar su dinámica, en la toma de Decisiones.</p> <p>II. Para la creación de equipos de trabajo. Analizar la forma en que se utilizan los recursos el grupo y en qué forma se organizan para la tarea.</p>
EL CAMINO LÓGICO EL DETECTIVE	60 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Identificar un método básico para el análisis de los problemas.</p>
	40 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Analizar los diferentes caminos para solucionar los problemas.</p> <p>II. Identificar la forma en que los grupos analizan y resuelven problemas</p>
EL IMPERIO MONGOL	120 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Analizar el comportamiento de un grupo para resolver problemas bajo presión.</p> <p>II. Identificar las habilidades para la identificación de hechos concretos</p>
EL JURADO	60 Minutos	Fácil adquisición	<p>I. Estudiar el proceso de la toma de decisiones</p>
EL PARLAMENTO	60	Fácil	<p>I. Analizar los diferentes caminos para</p>



EL PRESIDENTE Y SUS MINISTROS

Minutos adquisición solucionar los problemas.
II. Identificar la forma en que los grupos analizan y resuelven problemas

150 Fácil

Minutos adquisición I. Experimentar vivencialmente como afectan los valores y creencias sociales en nuestras decisiones.
II. Experimentar la subjetividad que puede existir en un proceso de análisis de problemas y toma de decisiones.
III. Experimentar la importancia de la Cultura social.

EL TAPIZ

30 Sencillo

Minutos I. Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.

EXPERIMENTO ESPACIAL

30 Sencillo

Minutos I. Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.

GRANJA E - Z

120 Fácil

Minutos adquisición I. Estudiar cómo se comparte la información en los grupos orientados al trabajo.
II. Aprender a distinguir el problema verdadero de aquéllos que sólo son sintomáticos.
III. Observar las estrategias de resolución de problemas dentro del grupo.

HISTORIA DE LOS ACONTECIMIENTOS IDENTIFICA A LOS EXTRATERRESTRES

120 Fácil

Minutos adquisición I. Vivir una experiencia de negociación y toma de decisiones en una situación de crisis.

JACK EL DESTRIPIADOR

30 Sencillo

Minutos I. Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.

JACK EL DESTRIPIADOR

30 Sencillo

Minutos I. Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.

LA BOMBA

45 Fácil

Minutos adquisición I. Identificar el proceso de análisis de problemas.
II. Analizar las habilidades para la solución de contingencias y resolución de problemas

LA MAQUINA FOTOCOPIADORA

30 Ninguno

Minutos I. Analizar las habilidades de negociación de los líderes.

MANEJO DE CONFLICTOS

30 Fácil

Minutos adquisición I. Concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto.
II. Examinar los métodos usados para



			resolver los conflictos. III. Introducir estrategias para negociar y mostrar capacidad de negociación.
MANEJO DE CONFLICTOS DE PAREJAS	60 Minutos	Fácil adquisición	I. Identificar y compartir reacciones sobre la forma de enfrentar los conflictos con la pareja. II. Explotar nuevas ideas acerca del manejo de conflictos.
NEGOCIANDO DIFERENCIAS	60 Minutos	Fácil adquisición	I. Identificar las causas por las cuales la gente difiere. II. Explorar el potencial de las personas para llevarse con los demás y el conflicto que resulta de las diferencias. III. Negociar un contrato para coordinar los diferentes estilos personales o sus opciones.
PALABRA OCULTA	40 Minutos	Fácil adquisición	I. Analizar los diferentes caminos para solucionar los problemas. II. Identificar la forma en que los grupos analizan y resuelven problemas
PAQUETE TURISTICO	120 Minutos	Fácil adquisición	I. Demostrar la necesidad de un consenso, en los objetivos del grupo. II. Enseñar las técnicas de liderazgo y las estrategias para dirigir las reuniones. III. Experimentar el impacto de las agendas ocultas, en la toma de decisiones del grupo.
RECURSOS DESIGUALES	60 Minutos	Fácil adquisición	I. Dar una oportunidad para observar a un grupo usar los recursos los cuales han sido distribuidos en forma desigual. II. Observar el proceso de negociación ganar – perder o ganar - ganar.
ROLE PLAYING	120 Minutos	Fácil adquisición	I. Fomentar la reflexión sobre las dificultades de la toma de decisiones en un grupo en el cual cada uno de sus miembros esta afectado directamente por sus intereses particulares.
SOLO O EN EQUIPO	60 Minutos	Sencillo	I. Identificar la diferencia entre el análisis lógico individual y en equipo.
TERRITORIO	150	Fácil	I. Experimentar los efectos de la actividad de



**TOMA DE
DECISIONES
ADMINISTRATIVAS**

Minutos adquisición negociación.
II. Incrementar la audacia en diversas estrategias negociadoras.
III. Practicar estrategias de colaboración resolviendo problemas integrales.

60 Minutos Fácil adquisición I. Dar una idea de los factores que intervienen en la toma de decisiones, que afectan directamente la vida de los individuos de las organizaciones.
II. Hacer que se experimente un formato o manera particular de tomar este tipo de decisiones.

**TOMA DE
DECISIONES CON
LA TÉCNICA DE
DELPHOS**

10 Minutos Fácil adquisición I. Demostrar el valor de un enfoque estructurado para obtener concurrencia de opiniones en el proceso de toma de decisiones (predicción).



ACECHANDO NÚMEROS

OBJETIVO

- I. Descubrir el nivel de capacidad estratégica de los participantes
- II. Descubrir las capacidades de percepción visual de los participantes.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Amplio Espacio Exterior. Un gran espacio exterior donde exista abundantes objetos o vegetación para que los participantes puedan esconderse de los demás.

MATERIAL: Sencillo

- I. Un lápiz labial o plumón fácil de borrar de la piel.
- II. Una Hoja de papel y lápiz para cada participante.
- III. Una copia de la hoja de trabajo para cada uno de los participantes.

DESARROLLO

I. El instructor explica la dinámica del ejercicio a los participantes: "Cada uno de ustedes saldrá uno a uno del salón. Antes de salir tendrá una reunión privada conmigo en donde me dirá un número. Este número será su identificación y lo escribiré grande en su frente. Después buscará donde esconderse para no ser visto por los demás. Una vez que todos se han escondido, tendrán que tratar de localizar a otro de sus compañeros, sin ser vistos, para leer el nombre que tiene escrito en la frente. Si lo identifican en la hoja que se les entregó deberán anotar el número de identificación en el nombre correspondiente. Deberán seguir buscando hasta anotar todos los números que puedan. Esta actividad tendrá una



duración de 30 minutos y ganara aquel que logre anotar más números en forma correcta".

II. El instructor reparte a los participantes la hoja de trabajo y les solicita que anoten todos los nombres de sus compañeros (Es posible ahorrar este paso si el Instructor elaboró previamente la hoja de trabajo con los nombres de los participantes).

III. El Instructor indica a los participantes que tendrán 15 minutos para conocer el terreno y definir una estrategia que les permita tener éxito en el ejercicio.

IV. Al término del plazo fijado, el Instructor reúne a todos los participantes en el salón y el ejercicio da comienzo de acuerdo al procedimiento descrito en el párrafo I.

V. Una vez cumplido el plazo fijado, el instructor reúne a los participantes en sesión plenaria y se procede a revisar la cantidad de números correctos que cada uno pudo obtener.

VI. Se premia a los participantes ganadores.

VII. El instructor guía un proceso para que cada individuo reflexione sobre sus habilidades, la efectividad de su estrategia y como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



AGENDA DE DISCUSIÓN

OBJETIVO

- I. Destacar el correcto empleo de la argumentación.
- II. Propiciar el análisis de niveles argumentales.
- III. Permitir entender la necesidad de escuchar en la discusión.

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 15 participantes.

LUGAR: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

- I. Se forman las triadas.
- II. Los participantes de cada terna, se denominarán: **A, B y C**.
- III. **A**, escoge un tema y lo expone a **B**, quien sólo escucha, **B** resume lo dicho por **A**, y después da su propia opinión. (Si se el resumen es inadecuado, **C**, corrige).
- IV. Después de 7 minutos, **B**, escoge un tema, **C**, escucha y **A**, pasa a ser moderador y se repite el proceso.
- V. Se reúne todo el grupo y se comenta el ejercicio haciendo mucho énfasis en el análisis argumental y lógico, evitando, hasta donde sea posible, entrar en los mismos temas de discusión.
- VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



ASESINATO NÚMERO UNO

OBJETIVO

- I. Explorar los efectos de la cooperación y de la colaboración contra la competencia en los grupos que resuelven problemas.
- II. Demostrar la necesidad de compartir información y otras estrategias para la resolución de problemas en un grupo orientado a la realización de una tarea.

TIEMPO: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 Participantes. Dividido en subgrupos de 5 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Una copia de la Hoja de Instrucciones del Asesinato Número Uno para cada participante.
 - II. Una copia de la Hoja de Datos de Sospechosos del Asesinato Número Uno para cada participante.
 - III. Un juego de Hojas de Resumen del Asesinato Número Uno para cada miembro. (Cada una de las cinco hojas es marcada con puntos que van del uno al cinco, al final del primer y último párrafo. (Cada hoja contiene información que no se encuentra en otras hojas de este juego)
 - IV. Papel y lápiz para cada participante.
 - V. Una Hoja de Solución del Asesinato Número Uno para cada participante.
- I. Rotafolio y marcadores



DESARROLLO

I. El Facilitador introduce la actividad como una tarea que tiene como finalidad la resolución de un problema. (No discute la necesidad de compartir información).

II. El Facilitador divide a los participantes en dos subgrupos de cinco miembros cada uno. Si hay cuatro o menos participantes, pueden actuar como consultores.

III. El Facilitador explica que la tarea de cada subgrupo es decidir quién debe ser arrestado como sospechoso del asesinato en primer grado. Indica que sólo hay una solución correcta al problema y que cada subgrupo debe lograr llegar a su decisión independientemente del otro subgrupo. También establece que cuando un subgrupo termine la tarea, los miembros pueden observar a los otros subgrupos que aún se encuentran trabajando, pero que no deberán intervenir.

IV. El Facilitador distribuye una Hoja de Instrucciones, así como papel y lápiz a cada participante. Se asegura que cada miembro del subgrupo reciba una Hoja Resumen (que tenga un número diferente de puntos después del primer y último párrafo).

V. El Facilitador se reúne brevemente con los consultores y les explica lo que harán durante el desarrollo de la tarea. Se les instruye para que intervengan para ayudar al subgrupo a aclarar el desarrollo y que no deben participar en la discusión sobre el contenido. Les comunica que cuentan con cuarenta y cinco minutos, durante los cuales deberán resolver el problema y registrar o anotar las razones por las que eliminan a cada sospechoso. Da la señal para iniciar el trabajo.

VI. Cuando todos los subgrupos han logrado llegar a una decisión, o cuando se terminan los 45 minutos, se vuelven reunir en un solo subgrupo. Cada uno informa su decisión y el Facilitador puede señalar brevemente en el rotafolio el proceso que se utilizó para la eliminación. Posteriormente distribuye y explica las Hojas de Solución.



VII. El Facilitador conduce al subgrupo en una discusión acerca del ejercicio, enfocándolo en los efectos que tuvo la colaboración y la competencia, así como la necesidad de compartir la información de la solución del problema, las caracterizaciones que tuvieron lugar en el subgrupo durante el desarrollo de la tarea y otras estrategias relativas al proceso.

VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

INSTRUCCIONES

1. La amenaza de la violencia entre varios subgrupos del crimen organizado, sobre el control de los narcóticos, pone en serio riesgo la tranquilidad de su comunidad. Para combatir esta amenaza, el comisionado ha iniciado una lucha contra las organizaciones criminales dentro de su comunidad.
2. Usted forma parte de un importante subgrupo de detectives que ha sido asignado de la Oficina del Crimen Organizado, dentro de su departamento.
3. Carlos "Papi" Hasson y su subgrupo, son a quienes les ha tocado vigilar.
4. Su tarea se ha complicado por un asesinato ocurrido durante la investigación.
5. Su objetivo, como subgrupo, es encontrar un sospechoso de entre los miembros de la pandilla Hasson. Cualquier evidencia circunstancial puede ser utilizada para identificar y arrestar a algún miembro de la pandilla. Los otros seis miembros pueden quedar libres por alguna razón específica, la cual como subgrupo debe declarar al final del ejercicio. Su subgrupo tiene toda la información necesaria para solucionar este caso.

SUPOSICIONES

1. Suponga que hay una solución.
2. Suponga que toda la información es correcta.
3. Cuenta con cuarenta y cinco minutos para determinar quién es el sospechoso.
4. Suponga que hoy es el 7 de julio de 1997 y que toda la acción ocurre dicho día.
5. Todo el subgrupo debe ponerse de acuerdo para dar la solución.

El problema deberá ser trabajado en subgrupo.



HOJA CON LOS DATOS DEL SOSPECHOSO DEL ASESINATO NÚMERO UNO.

Nombre:	Viron, Benjamín ("Benji") M-W-49
Altura:	1.64 m.
Peso:	100 Kg
Pelo:	Café grisáceo.
Ojos:	Café
Tipo de sangre:	B
No. de zapatos:	7 ½
Tatuajes:	"Madre" en el brazo derecho
Vehículo:	Mercedes Benz sedan azul oscuro 1993
Antecedentes:	17 arrestos. Cargos: juego, usura, extorsión, asalto, narcóticos, robo, rapto.
Nombre:	Enopac, Alfonso ("Dumbo") M-W-52
Altura:	1.69 m.
Peso:	110 Kg
Pelo:	Negro grisáceo.
Ojos:	Café
Tipo de sangre:	A
No. de zapatos:	8
Tatuajes:	"Al y Eloísa" en el brazo izquierdo.
Vehículo:	Lincoln sedán negro 1989.
Antecedentes:	26 arrestos. Cargos: juego ilícito, narcóticos, extorsión, asalto, rapto de menor, homicidio.
Nombre:	Olga, José ("Chiles") M-W-52
Altura:	1.70 m.
Peso:	80 Kg
Pelo:	Café
Ojos:	Cafés
Tipo de sangre:	A
No. de zapatos:	8
Tatuajes:	Ninguno.
Vehículo:	Cadillac 1993, sedan verde oscuro
Antecedentes:	33 arrestos. Cargos: juego ilícito, narcóticos asalto, robo, usura, homicidio.
Nombre:	Sutter, Eduardo ("Ojos Azules") M-W-51
Altura:	1.69 metros
Peso:	109 Kg
Pelo:	Negro grisáceo
Ojos:	Azules
Tipo de sangre:	B
No. de zapatos:	7 ½
Tatuajes:	Ninguno
Vehículo:	Chrysler 1994, sedan negro



Antecedentes:	12 arrestos. Cargos: juego ilícito, usura, asalto.
Nombre:	Lagas, Francisco ("Perro")
Altura:	1.69 m.
Peso:	107 Kg
Pelo:	Negro grisáceo
Ojos:	Café
Tipo de sangre:	B
No. de zapatos:	8
Tatuajes:	Ninguno
Vehículo:	Cadillac, 1993 sedan negro
Antecedentes:	19 arrestos. Cargos: Homicidio, robo, asalto, extorsión, narcóticos, juego ilegal, faltas a la moral con menor de edad.
Nombre:	Alfam, Jorge ("Gitano")
Altura:	1.70 m.
Peso:	115 Kg
Pelo:	Negro
Ojos:	Café
Tipo de sangre:	B
No. de zapatos:	8
Tatuajes:	"A mi mamá con amor", en el brazo izquierdo.
Vehículo:	Lincoln 1993, sedan negro.
Antecedentes:	23 arrestos. Cargos: juego, usura, asalto, extorsión, homicidio.



HOJA RESUMEN DEL ASESINATO NÚMERO UNO

Carlos "Papi" Hasson ha sido ligado con el crimen organizado, tanto por las fuerzas del crimen organizado como por las fuerzas estatales. De la información con que se cuenta se ve que "Papi" Hasson ha formado una pandilla propia y está mezclado con el tráfico de drogas. Recientes investigaciones de su departamento han descubierto la identidad de siete miembros de la pandilla de Hasson. Investigaciones posteriores y vigilancia que se ha efectuado, han revelado que los miembros de la pandilla son fuertes distribuidores de drogas, a pesar de la presión en su contra de la mafia organizada. Informes confidenciales han puesto al descubierto una guerra entre los miembros de la banda y Carlos Hasson, le han acusado de "habérsele subido". La propia pandilla ha amenazado a Carlos de quitarlo si no cambia.

Como resultado de las amenazas, "Papi" se deja ver muy poco y rara vez se reúne con más de un miembro de la banda a la vez. Se ha aislado en un departamento en un lugar apartado de la ciudad; un lugar que le brinda seguridad y que es desconocido por los miembros de la banda. Un informante confidencial le informó a usted sobre la localización de dicho departamento y el teléfono de Hasson fue interceptado. Han pasado varios días y no se ha escuchado ninguna conversación por la intercomunicación. El 7 de julio a las 7.03 p.m., Carlos hizo una llamada a una caseta telefónica no localizada y la conversación fue la siguiente:

Persona desconocida: "Hola"

"Papi" Hasson: "Conseguí un pez gordo, veme en el club a las 10.30"

Persona desconocida "Muy bien" (colgó)

La información anterior indica que el club era el Splendid en la calle de Insurgentes 197, un lugar aislado usado por la banda para reunirse. Otras personas han divulgado que algunas drogas han invadido el centro de la ciudad.



Así parece que Papi ha estado tomando parte en el negocio. Con esto en mente, el subgrupo que tiene usted a su cargo, decide cubrir el club y poner vigilancia estricta alrededor de todos los sospechosos del lugar.

La Fuerza de la Confederación, habiendo recibido la información confirmada acerca de un gran cargamento que iba a llegar a la ciudad, entra en acción a las 9.00 p.m., de este día y simultáneamente buscarán a los sospechosos que están involucrados en este turbio asunto. El soplón dio datos de veinte sospechosos que incluyen a Juan "Ojos Azules, Aníbal Hinge, José Comma, Benito Carato, Samuel Pérez, Juan Smith, Miguel Crupa, Daniel Skilmore, Francisco Todd, Simón Hallm, Joaquín Leod y Carlos Crooke. Todos son bien conocidos por el departamento de policía por estar conectados con el tráfico de drogas. El espía en la casa de Papi Hasson informó que salió a las 9.30 p.m., pero que le perdió la pista a las 10.00 p.m., en el otro lado de la ciudad se obtuvieron otras pistas e informes sobre los miembros de su banda, y son las siguientes: A las 7.00 p.m., Dumbo y Benja se encontraban reunidos en un lugar desconocido; el Perro y el Gitano estaban en una junta y Friolento y Ojos Azules se hallaban en los alrededores del club. Con esta información, el subgrupo se movilizó al 197 de la avenida Insurgentes.

A las 10.15 p.m., la primera unidad de su subgrupo llegó y vio que la puerta del club estaba entreabierta y que el carro de Hasson estaba estacionado en la parte exterior. El área parecía desierta y sólo un foco centelleaba a través de la puerta. Desde afuera parecía que alguien estaba sobre el piso. Se tomó la decisión de entrar para ver mejor. Un escrutinio reveló que el cuerpo de Hasson yacía boca abajo en el piso. Sangraba profusamente de una herida en la cabeza, aparentemente era una herida de bala de una pistola tirada a corta distancia, desde una ventana abierta en la parte posterior del local. Inmediatamente el área fue acordonada y el forense fue llamado al lugar. Mientras esperaban los resultados del laboratorio, su subgrupo llevó a cabo una investigación de "puerta en puerta" en un intento de localizar a algún testigo presencial o a alguna persona que hubiera visto a "Papi" con alguien más en dicho lugar. Aparentemente, la búsqueda era infructuosa hasta que dieron con un hombre de



mediana edad que vio a dos hombres que entraban al club abandonado, mientras paseaba a su perro. El asustado testigo que vivía a tres cuadras del club dijo que vio a dos hombres entrando al edificio y que luego escuchó voces en la puerta de atrás y que alguien gritó "¡No!; ¡No!". En ese momento oyó dos disparos y la puerta del club se abrió, pero nadie salió. Entonces vio a un hombre huyendo por detrás del edificio. El hombre era de mediana edad, usaba una camisa blanca y pantalones negros, tenía estatura promedio y era gordo. El hombre huyó en un sedan oscuro estacionado en la cuadra siguiente. El testigo, temeroso de su propia vida, corrió a su casa y cuando el detective que hacía la investigación de puerta en puerta llegó a su casa, le dio la información anterior.

La unidad forense buscó cuidadosamente por todo el lugar y encontró huellas digitales de "Papi". Las otras huellas halladas no eran lo suficientemente claras y no pudieron clasificarse. El arma localizada fue una Magnum 44 de origen desconocido, no pudieron obtenerse huellas de la pistola; manchas de sangre parecían indicar una lucha fiera y que aparentemente Carlos casi había llegado a la puerta. La sangre encontrada en el piso correspondía a dos tipos diferentes: subgrupo A y B. Carlos había sangrado mucho, su tipo de sangre era A. Entre sus uñas se encontraron algunos cabellos. Investigación posterior reveló la huella de un pie en el jardín debajo de la ventana localizada en la parte posterior del club. La huella parecía ser de alguien que calzaba del 7 u 8; estaba algo distorsionada y pertenecía aun hombre de gran peso. (Esto se determinó por un molde hecho en la escena del crimen y midiendo la altura entre la ventana y el suelo). Presiones por parte de los altos jefes, exigen una rápida solución de este caso, especialmente después de los arrestos masivos que se habían hecho. Con esta información su subgrupo está listo para llevar a cabo una detención. Los más sospechosos son los miembros de su pandilla. Parecía que Carlos llamó a un miembro de su pandilla e hizo una cita con su asesino. Toda la información que necesita su subgrupo se encuentra en la Hoja Resumen. Su labor es identificar al asesino empleando los datos que tienen a la mano.



HOJA RESUMEN DEL ASESINATO NÚMERO UNO

Carlos "Papi" Hasson ha sido ligado con el crimen organizado, tanto por las fuerzas del crimen organizado como por las fuerzas estatales. De información que se ha recibido se ve que "Papi" Hasson ha formado una pandilla propia y está mezclado con el tráfico de drogas. Recientes investigaciones de su departamento han descubierto la identidad de siete miembros de la pandilla de Hasson. Investigaciones posteriores y vigilancia que se ha efectuado, han revelado que los miembros de la pandilla son fuertes distribuidores de drogas, a pesar de la gran presión en su contra de la mafia organizada. Informes confidenciales han puesto al descubierto una guerra entre los miembros de la banda y Carlos Hasson, le han acusado de "habérsele subido". La propia pandilla ha amenazado a Carlos de quitarlo si no cambia.

Como resultado de las amenazas, "Papi" se deja ver muy poco y rara vez se reúne con más de un miembro de la banda a la vez. Se ha aislado en un departamento en un lugar apartado de la ciudad; un lugar que le brinda seguridad y que es desconocido por los miembros de la banda. Un informante confidencial le informó a usted sobre la localización de dicho departamento y el teléfono de Hasson fue interceptado. Han pasado varios días y no se ha escuchado ninguna conversación por la intercomunicación. El 7 de julio a las 7.03 p.m., Carlos hizo una llamada a una caseta telefónica no localizada y la conversación fue la siguiente:

Persona desconocida: "Hola"

"Papi" Hasson: "Conseguí un pez gordo, veme en el club a las 10.30"

Persona desconocida: "Muy bien" (colgó)

La información anterior indica que el club era el Splendid en la calle de Insurgentes 197, un lugar aislado usado por la banda para reunirse. Otras personas han divulgado que algunas drogas han invadido el centro de la ciudad.



Así parece que Papi ha estado tomando parte en el negocio. Con esto en mente, el subgrupo que tiene usted a su cargo, decide cubrir el club y poner vigilancia estricta alrededor de todos los sospechosos del lugar.

La Fuerza de la Confederación, habiendo recibido la información confirmada acerca de un gran cargamento que iba a llegar a la ciudad, entra en acción a las 9.00 p.m., de este día y simultáneamente buscarán a los sospechosos que están involucrados en este turbio asunto. El soplón dio datos de veinte sospechosos que incluyen a Juan "Ojos Azules, Anibal Hinge, José Comma, Benito Carato, Samuel Pérez, Juan Smith, Miguel Crupa, Daniel Skilmore, Francisco Todd, Simón Hallm, Joaquín Leod y Carlos Crooke. Todos son bien conocidos por el departamento de policía por estar conectados con el tráfico de drogas. El espía en la casa de Papi Hasson informó que salió a las 9.30 p.m., pero que le perdió la pista a las 10.00 p.m., en el otro lado de la ciudad se obtuvieron otras pistas e informes sobre los miembros de su banda, y son las siguientes: A las 7.00 p.m., Dumbo y Benja se encontraban reunidos en un lugar desconocido; el Perro y el Gitano estaban en una junta y Friolento y Ojos Azules se hallaban en los alrededores del club. Con esta información, el subgrupo se movilizó al 197 de la avenida Insurgentes.

A las 10.15 p.m., la primera unidad de su subgrupo llegó y vio que la puerta del club estaba entreabierta y que el carro de Hasson estaba estacionado en la parte exterior. El área parecía desierta y sólo un foco centelleaba a través de la puerta. Desde afuera parecía que alguien estaba sobre el piso. Se tomó la decisión de entrar para ver mejor. Un escrutinio reveló que el cuerpo de Hasson yacía boca abajo en el piso. Sangraba profusamente de una herida en la cabeza, aparentemente era una herida de bala de una pistola tirada a corta distancia, desde una ventana abierta en la parte posterior del local. Inmediatamente el área fue acordonada y el forense fue llamado al lugar. Mientras esperaban los resultados del laboratorio, su subgrupo llevó a cabo una investigación de "puerta en puerta" en un intento de localizar a algún testigo presencial o a alguna persona que hubiera visto a "Papi" con alguien más en dicho lugar. Aparentemente, la búsqueda era infructuosa hasta que dieron con un hombre de



mediana edad que vio a dos hombres que entraban al club abandonado, mientras paseaba a su perro. El asustado testigo que vivía a tres cuadras del club dijo que vio a dos hombres entrando al edificio y luego oyó voces en la parte de atrás y que alguien gritó "¡No!; ¡No!". En ese momento oyó dos disparos y la puerta del club se abrió, pero nadie salió. Entonces vio a un hombre huyendo por detrás del edificio. El hombre era de mediana edad, usaba una camisa blanca y pantalones negros, medía aproximadamente 1.72 y era gordo. Huyó en un sedan oscuro estacionado en la cuadra siguiente. El testigo, temeroso de su propia vida, corrió a su casa y cuando el detective que hacía la investigación de puerta en puerta llegó a su casa, le dio la información anterior.

La unidad forense buscó cuidadosamente por todo el lugar y encontró huellas digitales de "Papi". Las otras huellas halladas no eran lo suficientemente claras y no pudieron clasificarse. El arma localizada fue una Magnum 44 de origen desconocido, no pudieron obtenerse huellas de la pistola; manchas de sangre en el piso indicaban haberse llevado una fiera batalla y aparentemente Carlos había llegado casi a la puerta. Dicha sangre pertenecía a dos subgrupos diferentes: A y B. Carlos había sangrado profusamente y bajo las uñas de sus manos había un mechón de cabellos. Investigaciones posteriores revelaron la huella de un pie en el jardín debajo de la ventana localizada en la parte posterior del club. La huella parecía pertenecer a alguien que calzaba del 7 u 8; estaba algo distorsionada y había sido hecha por un hombre más alto que el promedio normal. (Esto se determinó por el un molde hecho en la escena del crimen y midiendo la altura entre la ventana y el suelo). Presiones por parte de los altos jefes, exigen una rápida solución de este caso, especialmente después de los arrestos masivos que se habían hecho. Con esta información su subgrupo está listo para llevar a cabo una detención. Los más sospechosos son los miembros de su pandilla e hizo una cita con su asesino. Toda la información que necesita su subgrupo se encuentra en la Hoja Resumen. Su labor es identificar al asesino empleando los datos que tienen a la mano.



HOJA DE SOLUCIÓN DEL ASESINATO NÚMERO UNO

NOMBRE	ALTURA	PESO	EDAD	TIPO DE SANGRE	QUE HIZO A LAS 7 p.m. (libre de hacer una llamada)	QUE HACIA A LAS 10 p.m. (libre para cometer el asesinato)
Viron, Benjamín ("Benji")	1.64 m.	100 Kg	49	B	Se desconoce	Se desconoce
Enopac, Alfonso ("Dumbo")	1.69 m.	110 Kg	52	A	Se desconoce	Se desconoce
Ollag, José ("Chiles")	1.70 m.	80 Kg	52	A	Cerca del Club	Se desconoce
Phelps, Jaime ("Dedos")	1.65 m.	95 Kg	52	B	Cerca del Club	Se desconoce
Sutter, Eduardo ("Ojos Azules")	1.69 m.	109 Kg	51	B	Cerca del Club	Se desconoce
Lagas, Francisco ("Perro")	1.69 m.	107 Kg	50	B	Cerca de un lugar de apuestas	Arrestado
Aifan, Jorge ("Gitano")	1.70	11 Kg	39	B	Cerca de un lugar de apuestas	Se desconoce



AUSENTE

OBJETIVO

- I. Explorar las dinámicas de la toma de decisiones.
- II. Estudiar la resolución y el manejo de los conflictos.
- III. Revelar los patrones de lealtad entre iguales y superiores.

TIEMPO: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 14 Participantes. Dividido en subgrupos de 7 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio iluminado y bien acondicionado para que los participantes estén cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja de Información de Ausente para cada participante.
- II. Papel y lápiz para cada persona.

DESARROLLO

I. El Facilitador da una breve introducción, un panorama de la actividad sin señalar los objetivos.

II. El Facilitador forma a subgrupos de cinco a siete miembros cada uno, se forman los dos subgrupos, les pide a cada subgrupo que se sienten en círculo lejos uno del otro subgrupo. Se designa a un subgrupo como "alta gerencia" y al otro "gerencia intermedia".

III. Se distribuye una copia de la Hoja de Información a todos los participantes y se les dan diez minutos para que cada persona la estudie y tome notas de como resolver el problema.

IV. Al concluir este tiempo, el Facilitador señala que cada subgrupo tiene veinticinco minutos para discutir el problema y encontrar una solución conjunta.



Después de que los subgrupos han estado trabajando durante diez minutos, el Facilitador los interrumpe y al azar elige un miembro que actuará como líder durante el tiempo que resta.

V. Al terminar los veinticinco minutos, el Facilitador detiene la discusión y nombra al líder del subgrupo de "gerencia intermedia" como portavoz de su subgrupo.

VI. El escogido se dirige al subgrupo de "alta gerencia" y les presenta recomendaciones para su subgrupo. Los miembros restantes del subgrupo de "gerencia intermedia" observan en silencio esta reunión.

VII. Se dan instrucciones al subgrupo de "gerencia intermedia" para que desde su lugar den retroalimentación a su líder y hagan especulaciones sobre la posible decisión del subgrupo de "alta gerencia". Al mismo tiempo la "alta gerencia" toma su decisión final. (Cinco minutos).

VIII. El subgrupo de "alta gerencia" convoca al portavoz del otro subgrupo para darle su decisión. (Mientras los miembros del subgrupo de "gerencia intermedia" continúan su reunión).

IX. El portavoz del subgrupo de "gerencia intermedia" regresa con su subgrupo y anuncia la decisión del otro subgrupo. Los miembros del subgrupo de "alta gerencia" observan la reacción del otro subgrupo y discuten sobre lo que vieron. (Diez minutos).

X. Los participantes forman parejas con los miembros del otro subgrupo y discuten lo visto. (Diez minutos).

XI. El Facilitador provoca una discusión sobre los resultados de la experiencia. Trata de evitar la discusión sobre la decisión "correcta" y lo enfoca hacia el desarrollo que tuvo.

XII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INFORMACIÓN DEL EJERCICIO AUSENTE

ANTECEDENTES

Roberto Fernández ha sido el supervisor de pruebas en la sección de control de calidad durante cinco meses. Fue promovido por su excelente trabajo en la sección de investigación y desarrollo. Aunque sus nuevos subordinados no dudan en su capacidad como ingeniero, se quejan porque su compañero de trabajo Felipe Núñez, ha sido olvidado por favorecer a "un extraño".

ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS

1. Supervisor de Fernández le pidió a éste que enviara un "buen elemento" a investigación y desarrollo para que ayudara en un problema especial durante cuatro días. Examinando el trabajo y viendo a su persona, Fernández decidió que Núñez era el más calificado.

El viernes por la tarde, Fernández llamó a Núñez a su oficina y le dijo: "El supervisor tiene un trabajo especial que se desarrollará en la sección de investigación y desarrollo y necesita ayuda, Como nuestro trabajo es flexible lo estoy enviando a usted por un corto tiempo, esto a partir del lunes".

Núñez pregunto ¿Por qué yo? Me gusta el trabajo que hago aquí. ¿Tiene alguna queja de mi trabajo?.

Fernández movió la cabeza: "No pero ahora no tengo tiempo para discutir. Preséntese ahí el lunes por la mañana".

Núñez salió muy enojado de la oficina de Fernández.

2. El lunes en la mañana el superintendente llamó a Fernández:



"Pense que me estaba enviando a Núñez a ayudarme. Tengo un programa de tiempo muy limitado con un contratista y necesito a Núñez ahora mismo".

Replicó Fernández "le dije que se presentara con usted esta mañana. No ha venido por aquí y debería haber hablado como a las nueve en caso de que no fuera a venir. Le enviare a otra persona en unos minutos."

Cuando Fernández descolgaba el teléfono para llamar a casa de Núñez, su secretaria entró y le dijo que la esposa de Núñez acababa de llamar: "Ella dijo que Núñez estaba enfermo y que probablemente faltaría unos días".

3. El miércoles por la mañana, Fernández estaba asistiendo a una reunión; tuvo que salir para contestar una llamada telefónica. Cuando regresaba al salón de juntas llegó a tiempo para oír a uno de sus hombres que estaba de espaldas a él decir "Realmente a Núñez le fue muy bien en la jugada de la noche pasada". Durante el resto de la reunión, los hombres evitaron las miradas de Fernández. El viernes Núñez llegó con un certificado médico incapacitándolo por cuatro días.

Fernández sabe que la gente está esperando lo que va a hacer.



CARTAS CON ACERTIJOS

OBJETIVO

- I. Generar interés en buscar y comprender los diferentes caminos para solucionar los problemas.
- II. Comparar las ventajas y desventajas de los diferentes métodos, para resolver problemas.

TIEMPO: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 6 a 9 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

Un Juego de Cartas de acertijos.

Hoja de Instrucciones para Resolver el Acertijo y lápices para el subgrupo seleccionados.

Hoja de Instrucciones del Juez para cada Juez.

Hojas de papel en blanco y lápiz para cada observador.

Rotafolio y marcadores para el grupo.

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide a los participantes equitativamente, en subgrupos de seis a nueve miembros cada uno; se elige un juez y dos observadores para cada grupo y se señala que los demás serán los "que resuelven el problema".



II. Se reparte un juego de cartas de acertijos a cada subgrupo, se le da a cada subgrupo que va solucionar el problema, una copia de la Hoja de Instrucciones para resolver el problema y un lápiz; a cada juez se le da una copia de la Hoja de Instrucciones para el juez y a cada observador una hoja de papel en blanco y un lápiz. Mientras los participantes que resolverán el problema y los jueces leen las instrucciones; a los observadores se les llama y se les instruye para que se fijen en (1) La forma en la cual los subgrupos que solucionarán el problema emprenden la tarea; (2) Las estrategias que desarrollan y (3) los métodos que emplean para resolver el problema. Una vez que los observadores tienen claro su papel, el Facilitador los manda de regreso al grupo. (Diez minutos)

III. Se dan las instrucciones para que cada subgrupo escriba su plan de trabajo de cómo abordarán y resolverán el problema. (De quince a treinta minutos)

IV. Cuando termina el tiempo de planeación, el Facilitador anuncia que tienen quince minutos para resolver el problema.

V. Cuando han transcurrido los quince minutos, se da por terminado el trabajo y se les pide a los observadores que proporcionen retroalimentación al subgrupo, sobre el proceso que llevaron a cabo para resolver el problema. (De cinco a diez minutos)

VI. Entonces el Facilitador reúne a todo el grupo. Cada subgrupo por turno presenta lo siguiente:

1.- El juez informa de cuál fue el tiempo que requirió el grupo para solucionar el problema.

2.- El subgrupo revela su plan; y

3.- Los observadores presentar su reporte acerca del proceso que empleó el subgrupo para solucionar el problema, e indica que tan apegado estuvo al plan inicial al proceso.



VII. El Facilitador dirige a todo el grupo a que se discuta la actividad, centrándose en cuestiones como:

1.- ¿Cuáles fueron las dificultades a las que se enfrentaron, con el plan que desarrollaron, al resolver el problema? ¿Hubo diferentes interpretaciones del plan, dentro del subgrupo?

2.- ¿Cuáles fueron las diferencias que existieron, entre el plan inicial y el proceso que emplearon para resolver el problema? ¿De qué manera subgrupo explicó estas diferencias?

3.- ¿Qué caminos parecían mejores o más efectivos para resolver el problema? ¿Porqué estos caminos o métodos fueron más apropiados, dada la naturaleza del problema y los recursos disponibles?

4.- ¿Qué tanto pueden aplicarse estos métodos, a los problemas cotidianos? ¿Cuáles son las variables que deben tomarse en cuenta, para seleccionar el mejor método o camino para resolver un problema?

VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

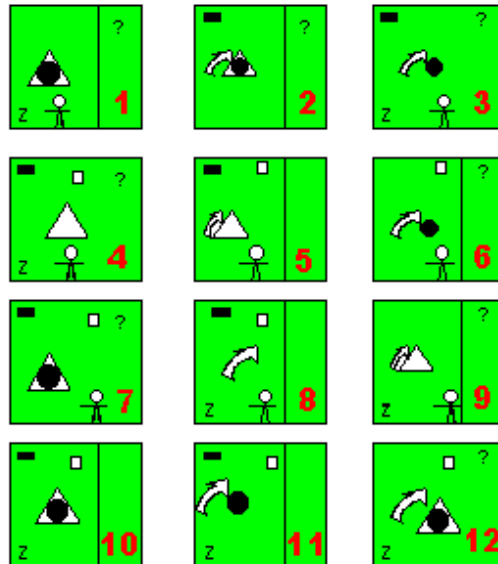


HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA ELABORAR LAS CARTAS CON ACERTIJOS

El Facilitador debe preparar previamente, un juego completo de cartas para cada grupo. Preferentemente las cartas deberán ser de cartón o cartulina con un mínimo de medidas de 4 cm por 5 cm, de preferencia de 10 cm por 12.5 cm.

Cada uno de los diferentes símbolos deberá estar en diferente color, por ejemplo: todos los triángulos en verde, las líneas en azul, etc. Los símbolos son: Línea, triángulo, zeta (Z), círculo, cruz, signo de interrogación, cuadrado (relleno), flecha y figura de hombre.



Las cartas deberán estar numeradas y ser de la siguiente forma, considerando que hay seis símbolos en cada carta.



HOJA DE TRABAJO

INSTRUCCIONES PARA LOS QUE RESUELVEN EL PROBLEMA DE ACERTIJOS

Existen tres roles en el grupo; los que solucionan el problema, el juez y los observadores. Usted es uno de los que solucionarán el problema.

A su grupo se le ha dado un juego de 12 cartas numeradas, algunas de las cuáles tienen símbolos en común. Tengan estas cartas enfrente durante todo el tiempo del ejercicio. (El número que tiene la carta sólo servirá para identificarla).

Su tarea consiste en identificar un símbolo específico en las cartas. (El cual sólo es conocido por el juez). Para conseguir esto, pueden preguntar al juez, si determinada carta, tiene el símbolo que ustedes están tratando de identificar. (Por ejemplo: ¿Está el símbolo en la carta 6?). El juez responderá "sí" o "no". Podrán preguntar solamente acerca de una carta a la vez y no se permite alguna pregunta diferente, hasta que todos estén seguros de que han identificado correctamente el símbolo.

A continuación se dan algunos datos sobre las cartas:

- Hay doce cartas.
- Cada carta tiene seis símbolos.
- Hay un total de diferentes símbolos.

Cada símbolo aparece el mismo número de veces en las doce cartas.



HOJA DE TRABAJO

INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ DEL EJERCICIO ACERTIJOS

Hay tres funciones en el grupo: el juez, los que resuelven el problema y el observador.

Usted será el juez.

Los que van a resolver el problema tienen un juego de doce cartas y tratarán de identificar un símbolo que se repite en algunas cartas. Usted debe elegir un símbolo cualquiera que servirá para este ejercicio. No diga a nadie cual símbolo seleccionó, hasta que lo identifiquen correctamente o hasta que termine el tiempo. Los que resuelven el problema pueden preguntarle en una carta en particular si contiene o no el símbolo en cuestión. (Por ejemplo: ¿Está el símbolo en la carta seis?)

Podrán preguntarle solamente de una carta a la vez. Usted tiene la obligación de contestar "sí" o "no" y no podrá dar ningún otro dato. Cuando todos estén de acuerdo en que han identificado el símbolo correcto, entonces pueden preguntar específicamente sobre éste símbolo.

Además, usted tendrá otra función que no debe revelar; se encargará de tomar el tiempo que emplearon, desde el principio del ejercicio hasta que encuentren la solución correcta.



CASAS DE CAMPAÑA

OBJETIVO: Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan escribir.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja con el Problema para cada participante.
- II. Lápices y papel para cada subgrupo.

DESARROLLO

I. El Facilitador expone la experiencia como una tarea para resolver problemas, pero no discuten ni técnicas ni procedimientos que puedan emplearse.

II. Cada participante recibe una copia de la Hoja del Problema, el Facilitador la lee en voz alta, asegurándose que todos comprendan bien la tarea e informa a los participantes que tendrán quince minutos para resolver el problema.

IV. Si un participante llegara a terminar antes del tiempo establecido, se dedicará a la observación de los participantes que aún esté trabajando. Los observadores no se comunican de ninguna manera con los demás participantes.

V. Cuando todos tienen una solución, o al término de los quince minutos, el Facilitador conduce una discusión sobre el ejercicio. Se da especial énfasis a puntos tales como:

1. Las técnicas o estrategias lógicas en la solución del problema.



2. El pensamiento lógico vs el pensamiento creativo.

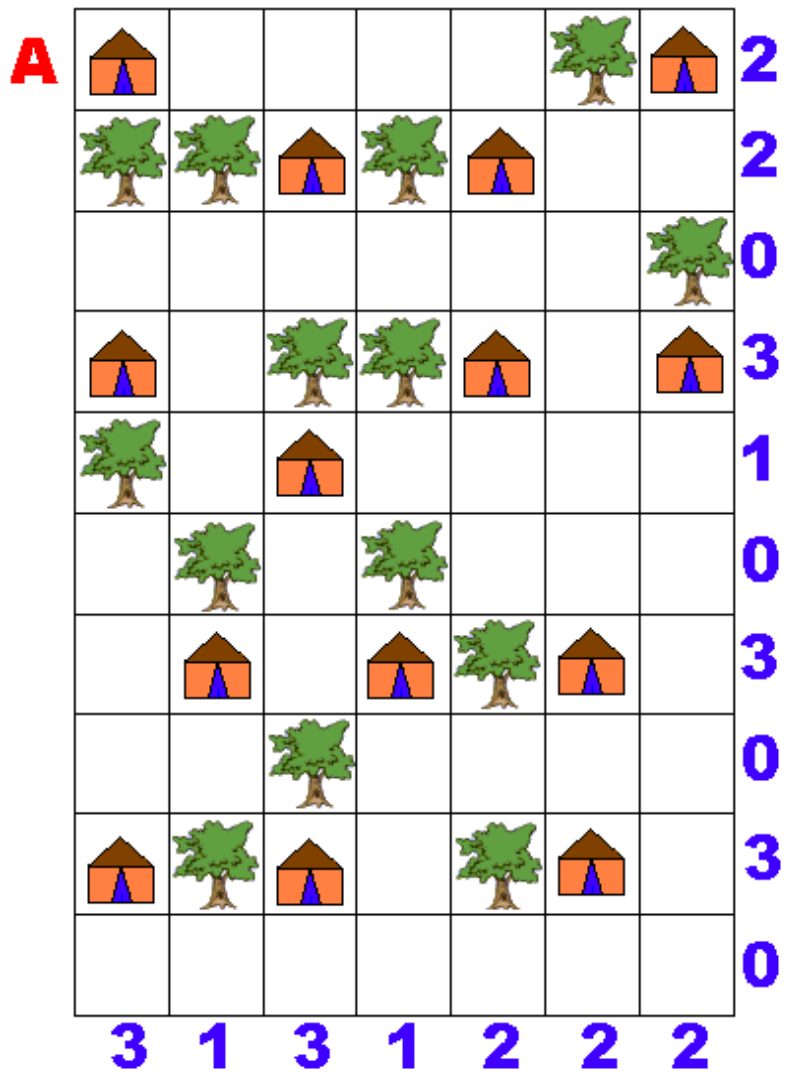
VI. El Facilitador anuncia la respuesta al problema. Posteriormente, lleva a cabo una discusión general sobre la actividad.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

VIII. La solución a los problemas se detallan a continuación:

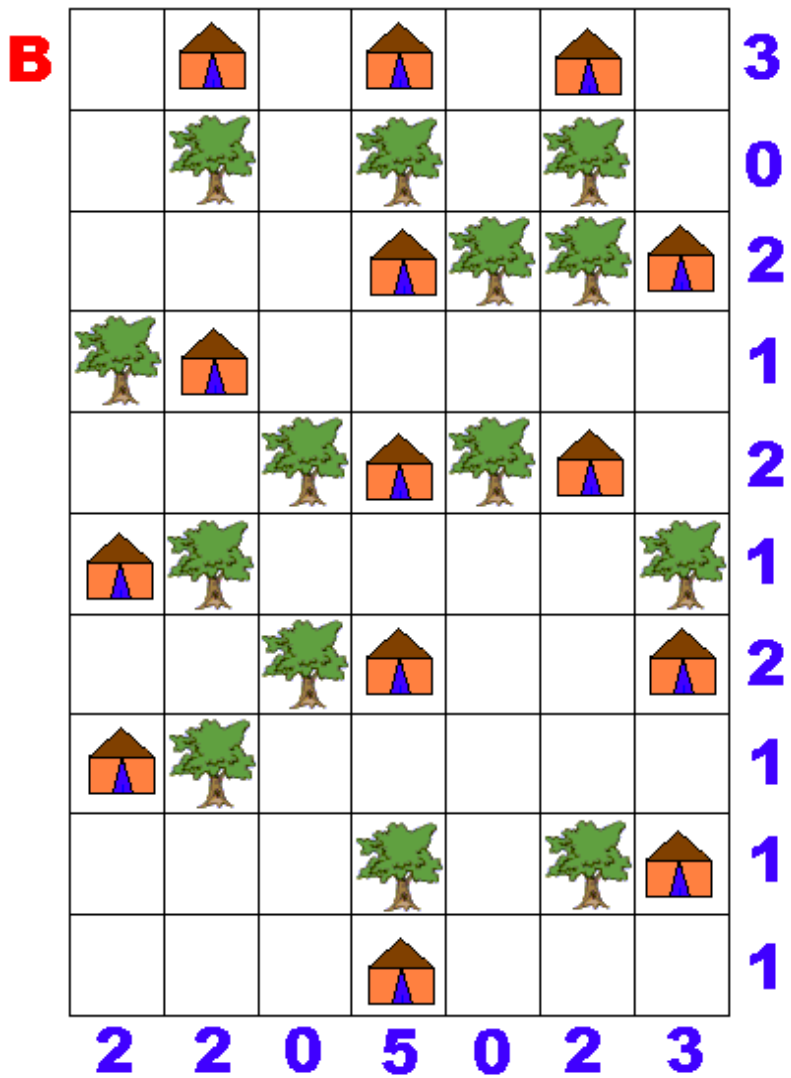


Solución al problema A:





Solución al problema B





HOJA DE TRABAJO

HOJA CON EL PROBLEMA "CASAS DE CAMPAÑA"

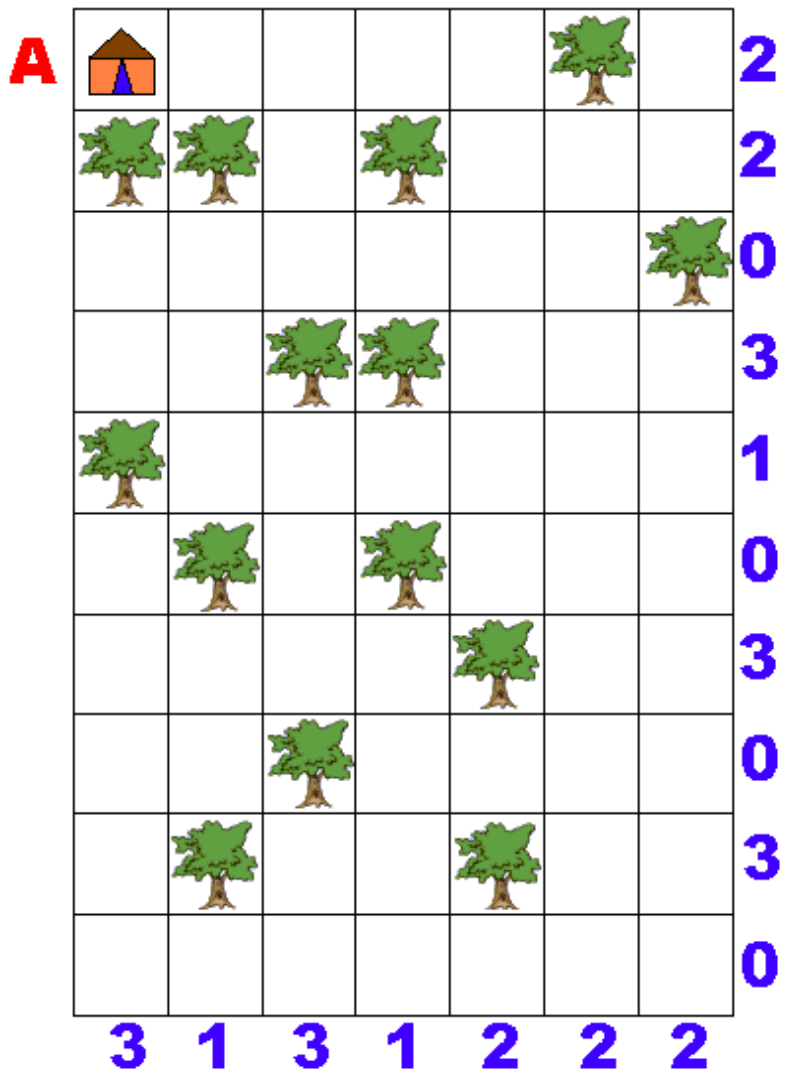
Instrucciones:

Cada uno de los cuadros siguientes representa un Camping (lugar para acampar). En cada camping hay tantas casas de campaña como árboles, ubicadas de modo que, junto a cada árbol, hay al menos una carpa en horizontal o vertical.

Descubra dónde están las casas de campaña teniendo en cuenta que no puede haber casas de campaña en casillas vecinas y que los números indican cuántas hay en cada hilera o columna.

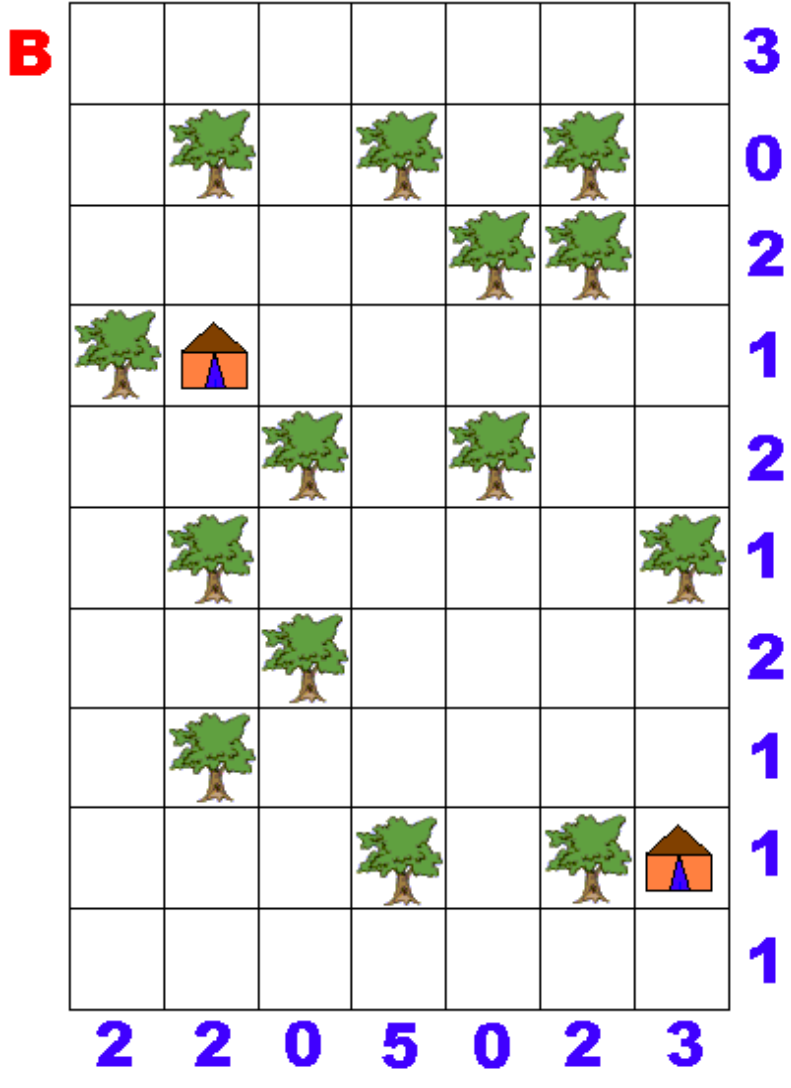


Problema "A"





Problema "B"





CIUDAD WAHOO

OBJETIVO

- I. Experimentar diferentes papeles que se presentan en el conflicto en un grupo u organización.
- II. Desarrollar habilidades en el análisis de problemas, solución de conflictos, negociaciones y resolución de problemas.
- III. Introducir el proceso de análisis y retroalimentación como técnicas necesarias en el desarrollo en un grupo u organización.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón suficientemente amplio que permita a los participantes reunirse en grupos pequeños y en el centro se puedan acomodar sillas y una mesa para las reuniones de los representantes se pueden reunir en salones separados para discutir.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja Descripción de Eventos de la Ciudad Wahoo para cada grupo.
- II. Hoja Descripción de los Papeles de la Ciudad Wahoo y su respectiva Hoja de Información Adicional para cada grupo.
- III. Hoja Información Especial de la Intervención en la Ciudad Wahoo para el grupo uno.
- IV. Para designar los grupos : tarjetas en cuatro colores diferentes.

DESARROLLO

- I. El instructor explica los objetivos de la dinámica, enfocándose en el aprendizaje que se obtiene al asumir otro papel.



II. Se forman cuatro grupos de participantes voluntarios para representar un papel que usualmente no desempeñarían. Se dirige a la parte del salón que esta designada como su territorio por una señal (ejemplo: oficina del Gerente). Se distribuyen tarjetas que designen el papel de cada miembro.

III. La Hoja de Descripción de Eventos de la Ciudad de Wahoo y la Descripción de los Papeles de la Ciudad de Wahoo son distribuidas a cada grupo, y se les da suficiente tiempo para leer la información.

IV. El instructor puede tomar tiempo para ayudar a los miembros del grupo en la adopción de sus papeles mediante la respuesta a sus preguntas y sugerencias de conductas o comportamientos alternativos.

V. El instructor le enfatizará al grupo los siguientes puntos:

- 1.- La necesidad de los participantes de jugar en serio, asumiendo las responsabilidades de su papel lo mejor y más auténtico que puedan.
- 2.- La responsabilidad de los representantes para con el grupo.
- 3.- La necesidad de ser creativo para obtener el mayor aprendizaje posible.

VI. El instructor distribuye a cada grupo la Hoja de Información Adicional, para después anunciar que en quince minutos se llevará a cabo una reunión de representantes.

VII. El instructor estará con el grupo en las siguientes etapas:

- 1.- La sesión de planeación del primer grupo en el paso VI.
- 2.- La primera junta de los representantes.
- 3.- En la distribución de la Hoja Información Especial de la Intervención en la Ciudad de Wahoo al grupo uno.



4.- La sesión del segundo grupo, la primera mitad para evaluar la sesión de los representantes

5.- La sesión del segundo grupo, la segunda mitad para planear y elaborara estrategias.

6.- La segunda junta de los representantes.

VIII. El instructor detiene el ejercicio. Se les da a cada grupo quince minutos para evaluar su funcionamiento. Todos los participantes se sentarán en círculo para compartir sus conocimientos y evaluar toda la dinámica.

IX. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

HOJA DE EVENTOS RESUMIDOS DE LA CIUDAD DE WAHOO

Los siguientes eventos resumidos nos guían a la crisis presente, como son reportados de la Ciudad de Wahoo en la prensa ciudadana por diarios de Wahoo.

9/15 Cuatro estudiantes UW fueron fuertemente golpeados por un carro lleno de gánsters. Un estudiante fue mal herido y seguramente sufrirá parálisis parcial. Los gangs reportaron que ellos iban a "Limpiar la Universidad".

9/17 A las 10:00 p.m. de anoche, dos carros llenos de hombres atacaron a estudiantes UW en la universidad. Una alumna de la universidad, la hija de un oficial de la universidad del estado, reportó llamadas telefónicas amenazando en "matar a todos los extraños".

9/20 Una amenaza de bomba fue recibida telefónicamente al Director de Deportes en UW. El juego de fútbol está en peligro por bombarderos. El Director se decidió a indicarles "Jugaremos en un estadio vacío si es necesario".

9/22 Once estudiantes de la Universidad de Wahoo fueron atacados anoche en tres diferentes incidentes. Los "Sobreros Negros" estuvieron presentes, los atacantes dijeron "Estamos limpiando la Universidad", que fue relatado por una de las víctimas.

Otra víctima, un estudiante graduado de la Universidad de Wahoo acusó a la policía de "total negligencia y desinterés" en perseguir a los atacantes.

El Diario de Wahoo reportó un incremento en el número de autos chochas de la universidad de Wahoo. Un editorial dijo que la policía debe tomar acción.

Las noticias en la televisión interviniendo indicando que la policía de la ciudad, de acuerdo con el jefe "No tiene ningún interés en todos los ataques hacia los estudiantes".



9/23 Tres estudiantes de la Universidad de Wahoo fueron llevados al hospital después de haber sido golpeados por los hombres "limpiando cosas". La Facultad de Leyes de la Universidad solicitó que se vigilen los ataques y se debe forzar a la policía para que tomen acción.

9/24 Una "Pacífica Fiesta de Pic-nic y un Festival de Rock" en el campo atlético de los hombres de la Universidad de Wahoo quedó marcado por la violencia de los "Sobrereros Negros" caminando entre la multitud. Veintidós estudiantes fueron amenazados con injurias. Un miembro de la Facultad de la Universidad, quien fue testigo de los golpes, acusó a la policía de la ciudad y al personal de seguridad de la universidad de "voltear la espalda". El Vicepresidente de los jóvenes republicanos de la universidad dijo que la policía cubre a los agentes grabando el evento en cámaras de vídeo.

9/25 Un reportero de la prensa de la ciudad, reportó que no hubo arrestos en el incidente. Tres estudiantes fueron registrados después del Pic-nic por posesión ilegal de marihuana.



HOJA DE DESCRIPCIÓN DE ROLES DE LA CIUDAD DE WAHOO GRUPO 1

Tú eres el Gerente de la Oficina de la Ciudad. Estás aquí para discutir planes para una reunión que has convocado esta tarde. Has invitado a representantes de la Oficina de Correos de la Universidad de Wahoo, y los ciudadanos preocupados para desarrollar planes por la crisis que se ha venido desarrollando en las últimas semanas. Las ediciones vespertinas de la prensa de la ciudad de Wahoo, y el Diario de Wahoo han reportado planes para quejarse realmente los escalones del Salón Bower esta tarde. El potencial de violencia es grande.



HOJA DE RESUMEN DE INFORMACIÓN ADICIONAL: GRUPO 1

En adición a los reportes de la prensa, tienes la siguiente información:

- I. El Sheriff del Condado dijo que estos hombres no enfrentarán la situación. "La obligación con la ciudad es de la policía del condado y la seguridad de la universidad".
- II. El Jefe de la Policía de la Ciudad dijo privadamente que él cree que la situación sería mejor manejada por la administración de la Universidad. "Todo lo que ellos tienen que hacer es utilizar una nueva clave para deshacerse de todos los estudiantes radicales". El no actuara en la Universidad sin la solicitud oficial escrita por la administración de la universidad.
- III. Informantes han reportado que los "Sobrerros Negros" estarán detrás de las amenazas de bomba y atentados así como los planes SDS de cerrar la universidad con una huelga de estudiantes.
- IV. El Gerente de la ciudad ha sido notificado que la Policía Estatal de Lincoln (Ciudad Plena) ha puesto a todo su personal en alerta. El cuartel de la policía estatal ha indicado en un mensaje oficial que cuarenta hombres han sido puestos en el Ramada Inn de la ciudad de Wahoo.

El Asistente Administrativo del Gobernador ha hecho diversas llamadas telefónicas, verificando la situación y teniendo al Gobernador informado en caso de que sea necesario llamar a la Guardia Nacional.



HOJA DE DESCRIPCIÓN DE ROLES DE LA CIUDAD DE WAHOO GRUPO 2

Tú eres el portavoz de la oficina de la Universidad de Wahoo. Vas a tener una reunión para preparar tus planes y estrategias para convocar a una reunión esta tarde con el Gerente de la Ciudad para discutir la crisis que se ha venido desarrollando en las últimas semanas. Las ediciones vespertinas de la prensa de la ciudad de Wahoo y el Diario de Wahoo han reportado planes para una real protesta en las escaleras del salón Bower esta tarde. El potencial de violencia es grande.



HOJA DE RESUMEN DE INFORMACIÓN ADICIONAL

GRUPO 2

En adición a los reportes de la prensa, tú has seguido la siguiente información:

- I. Un incremento en el número de padres que ha venido presionando para tener una mejor protección para sus hijos. Treinta y dos mujeres estudiantes han sido retiradas de la Universidad por sus padres.
- II. La legislatura ha presionado para asegurar que la Universidad seguirá abierta.
- III. El Regente ha subrayado la necesidad de levantar el nuevo código de estudiantes y la conducta de la facultad.
- IV. La seguridad de la Universidad ha reportado un incremento en la incidencia de los "Sobreros Duros" cruzando la universidad en autos.

El departamento académico reporta que la asistencia de los alumnos a sus clases ha bajado alarmantemente entre las mujeres estudiantes.



HOJA DE DESCRIPCIÓN DE ROLES DE LA CIUDAD DE WAHOO

GRUPO 3

Tú eres un ciudadano preocupado por las pasadas acciones. Se formó un grupo informal bajo los auspicios de la federación de la iglesia, la agencia de fondos unidos, y la asociación de colonos para lidiar con la polarización y hostilidad en la ciudad.

Te vas a reunir para discutir la crisis que se ha venido desarrollando las últimas semanas. El Gerente de la ciudad te ha pedido que mandes representantes para reunirse en su oficina esta tarde. Las ediciones vespertinas de la prensa de la ciudad de Wahoo y el Diario de Wahoo han reportado planes para una real protesta en los escalones del salón Bower esta tarde. El potencial de violencia es grande.



HOJA DE RESUMEN DE INFORMACIÓN ADICIONAL

GRUPO 3

En adición a los reportes de la prensa, tú tienes la siguiente información.

- I. Rumores: El Presidente de la Universidad está en mal estado de salud.

Rumores: El juego de fútbol podrá ser cambiado a la ciudad plana por motivos de la amenaza de la bomba.



HOJA DE DESCRIPCIÓN DE ROLES DE LA CIUDAD DE WAHOO

GRUPO 4

Tú eres un estudiante de coalición de la ciudad de Wahoo, una asociación de estudiantes organizados en la universidad de Wahoo. Te reunirás para elaborar preparaciones para enviar representantes a que se reúnan en la oficina del gerente de la ciudad esta tarde para discutir la crisis que se ha venido desarrollando las últimas semanas. Las ediciones vespertinas de la prensa de la ciudad de Wahoo y el Diario de Wahoo han reportado planes para una protesta real que se llevará a cabo en las escaleras del salón Bower esta tarde.

El potencial de violencia es grande.



HOJA DE RESUMEN DE INFORMACIÓN ADICIONAL

GRUPO 4

En adición a los reportes de prensa, tú tienes la siguiente información:

- I. Los incendiarios no son estudiantes o miembros de SDS, son "Sobrerros Duros".
- II. El SDS que no está representado en la colisión, ha venido convocando a una huelga de estudiantes solicitando mejor protección policiaca. El SDS dice que la universidad debería cerrar a menos que los estudiantes estén debidamente protegidos.
- III. Rumor: Hay muchas armas en los dormitorios.

La oficina provost, unida con la policía regente, ha puesto en claro que los individuos que violen el nuevo código serán sujetos a cancelación de registro inmediato.



INFORMACIÓN ESPECIAL DE INTERVENCIÓN

LA OFICINA DEL GOBERNADOR

Ciudad Plain, Lincoln

Septiembre 25, 1973.

Gerente de la Ciudad

Wahoo, Lincoln

Estimado Señor:

Los reportes en la prensa indican una creciente crisis en la ciudad de Wahoo.

Mi equipo me ha reportado cada hora la situación, y estoy altamente preocupado por lo que parece falta de control por parte de la universidad y la administración de la ciudad.

Un reporte que acaba de llegar a mi escritorio de policía de inteligencia de la ciudad indica que ha habido serios y violentos confrontamientos esta tarde. Estoy convencido de la verdad de este reporte.

De cualquier forma, como Jefe de Estado, estoy enviando órdenes para que la Guardia Nacional sea llamada y dirigida a la ciudad de Wahoo para que asuman la ley.

El general de brigada Scott Williams estará al mando de la operación. No duden en escuchar de él muy pronto. Él me ha asegurado que la unidad de las guardias estará en la ciudad de Wahoo patrullando dentro de las siguientes cuatro horas.

He enviado la decisión de mis acciones al Regente y al Presidente de la Universidad de Wahoo. También he notificado al Jefe de la Policía de la ciudad de Wahoo y al sheriff del condado mediante una copia de esta orden.

A T E N T A M E N T E

RONALD E. NEUMANN

Gobernador de Lincoln



DEBATE TELEVISIVO

OBJETIVO

- I. Analizar en forma más racional un problema.
- II. Ayuda a despejar conflictos de discusión por falta de acuerdos interpersonales.
- III. Propicia que los participantes vivencien sus desacuerdos a través de un juego de papeles.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Sencillo. Mesa de trabajo y sillas adicionales.

DESARROLLO

- I. Detectado un problema o conflicto, el Facilitador propone al grupo en general un pequeño juego que permita dilucidar temas tan "trascendentes" e "importantes" para la formación y el aprendizaje de todos los ahí reunidos.
- II. Le pide al grupo que le ayude a determinar quiénes son los dos miembros más comprometidos e interesados en dicho problema o conflicto.
- III. Ya seleccionados estos participantes, se busca en el grupo a quienes estén más ligados a las posiciones en debate, para formar pareja con los ya detectados.
- IV. Se nombra un moderador (puede darse el caso de que sea el mismo Facilitador) que hará las veces de abogado del diablo para las partes.



V. Se le plantea a este equipo, que se imaginen que están en un programa de televisión de cobertura nacional, que, por consiguiente, traten de plantear sus argumentos lo más claramente posible para que el auditorio pueda tomar una posición frente a éstos.

VI. Se disponen las sillas adicionales al frente del grupo y las ocupan los dos equipos y el moderador nombrado para tal efecto.

VII. Después de unos diez minutos, el Facilitador, para comenzar con el resto del grupo a analizar la calidad de los argumentos escuchados de manera que retroalimenten al panel.

VIII Se puede repetir la operación.

IX. Finalmente, se les da las gracias a los participantes del panel y se analiza el ejercicio.

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



DECISIÓN DE COLOR

OBJETIVO

- I. Facilitar la comprensión de los beneficios del liderazgo en una situación de múltiples posibilidades y toma de decisiones.
- II. Analizar los papeles que asumen los participantes ante este estilo de liderazgo frente a la decisión.

TIEMPO: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 24 Participantes. Dividido en 3 subgrupos de 8 participantes.

LUGAR: Aula Normal, Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Sobres con instrucciones (uno grande con 8 pequeños).
- II. Hoja de instrucciones.
- III. Lápices.
- IV. Pizarrón o rotafolio.

DESARROLLO

- I. El Facilitador solicita a los participantes que formen subgrupos de 8 personas.
- II. El Facilitador entrega a cada subgrupo, un sobre grande con las "instrucciones iniciales" del ejercicio y 8 sobres pequeños con las instrucciones para cada uno de los miembros.
- III. Solicita que cada uno de los miembros elija un número y tome el sobre y las instrucciones que deben encontrarse previamente numerados.



- IV. Durante 10 minutos se solicita que nombren un moderador del grupo.
- V. Se entregan las instrucciones al moderador de los grupos.
- VI. Se permite el desarrollo del ejercicio.
- VII. Se obtienen conclusiones y un resumen de lo aprendido.
- VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

"INSTRUCCIONES INICIALES DEL EJERCICIO"

Dentro de este sobre encontrará 8 sobres debidamente numerados que se entregarán a cada uno de los participantes. Cada uno de los miembros, deberá elegir un sobre y seguir instrucciones individuales contenidas en él.

El objetivo del grupo es seleccionar un color. La forma en que se comportará el grupo queda en absoluta libertad. Después de nombrar un presidente moderador, dispondrán de 30 minutos para la elección.



INSTRUCCIONES PARA EL MODERADOR

Usted como presidente del grupo debe establecer los procedimientos de trabajo para conducir la reunión.

Al término de la elección deberá usted dialogar con sus compañeros sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles fueron las conductas de los miembros durante la discusión?
- ¿Qué conductas fueron positivas y permitieron una mayor integración en el grupo y una mejor toma de decisiones?
- ¿Cómo se organizó el grupo y cómo se repartieron los papeles?
- ¿Para qué sirvieron los roles asignados?
- ¿Cómo se eligió al moderador?

¿Qué aplicación práctica en el trabajo puede tener el diálogo realizado?



INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 1

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Relájese usted mismo y trate de crear un clima de confianza, una atmósfera agradable y procure que la moral del grupo esté siempre a un nivel elevado.

Personalmente, a usted le gusta sobre todo el color naranja; sabe que nadie piensa en dicho color y usted desea introducir una nueva idea que les divirtiera a todos.



INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 2

- a. Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Buscar informaciones, reformular el pensamiento de los demás, o explicitarlo mediante ejemplos, y asegurarse de que todo el mundo lo ha comprendido.

Personalmente, a usted le gusta el azul que le trae a la memoria recuerdos muy bellos y agradables.



INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 3

- a. Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Comprobar las ideas que se expresan, hacer de "abogado del diablo", intervenir en los periodos de confusión o de desorden para restablecer la calma.

Personalmente, a usted le encanta el rojo, y ningún otro le resulta verdaderamente aceptable.



INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 4

- a. Aunque toma parte en la discusión de un modo natural, usted no tiene que desempeñar ningún rol en especial en el grupo, ni ningún gusto particular que defender con respecto a los colores.

En cambio, usted sabe que las instrucciones señalan que el grupo debe elegir un moderador. Actúe de manera que el grupo le elija a usted como moderador.



INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 5

- a. Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Procurar que el grupo se sienta realmente motivado por este ejercicio. Invitar a los demás participantes a tomar la palabra lanzando un cabo a los que menos hablan. Un poco de conflicto debe permitir, ciertamente, el alumbramiento de nuevas ideas.

A usted le gustan todos los colores, y fácilmente puede ponerse de acuerdo sobre cualquier otro color, exceptuando al rojo. Este color le encoleriza.



INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 6

- a. Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Ayudar al grupo a definir sus objetivos y los conceptos importantes, supervisar el procedimiento seguido, si es que el grupo ha elegido a alguno o proponer uno si todavía no ha escogido ninguno. Ayudar rápidamente a un consenso de grupo a una franca mayoría. Efectuar observaciones sobre la marcha del grupo y el proceso de toma de decisiones.

Personalmente, a usted le gusta de un modo particular el verde.



INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 7

- a. Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Animar la discusión, captar el punto de vista de los demás y ponerlo de relieve, ser receptivo. Establecer relaciones entre las intervenciones, y velar porque el uso de la palabra esté bien distribuido en el grupo. Resumir y concretar durante la discusión. Alentar la participación activa.

- b. Usted no tiene ninguna preferencia en especial por uno u otro color, salvo en el caso de azul que no le gusta.

Exactamente veinte (20) minutos, después del comienzo de la discusión, a usted le corresponde terminar las discusiones, sea cual fuere la decisión tomada por el grupo o aunque éste no haya tomado ninguna.



INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 8

- a. Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Observar las conductas de los participantes y el proceso del grupo. Ser capaz de analizar las actitudes y conductas de cada uno de los miembros del grupo para estar en condiciones de proporcionarles retroalimentación.

Usted permanece más bien imparcial en la elección del color y en el proceso de toma de decisiones del grupo, con la salvedad de que a usted el verde no le gusta realmente.



DEMUESTRE SU HABILIDAD EN ANÁLISIS SISTEMÁTICO

OBJETIVO

- I. Simular un ambiente de competencia y analizar su dinámica, en la toma de Decisiones.
- II. Para la creación de equipos de trabajo. Analizar la forma en que se utilizan los recursos el grupo y en qué forma se organizan para la tarea.

TIEMPO: 85 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 30 Participantes. Dividido en 5 subgrupos de 6 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Salón grande para la reunión general inicial y final, así como salones pequeños con mesas de trabajo deberán estar lo bastante alejadas entre sí a fin de que no se interrumpan uno a otros.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Cada equipo necesitará suficiente papel para notas y cálculos, un pizarrón o rotafolio; lápices y plumones.
- Se necesita una copia del instructivo "Demuestre su Habilidad en Análisis Sistemático" para cada participante y hojas de instrucciones para los observadores.
- Hojas de respuesta para cada grupo o para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador imparte información sobre Dinámica de Grupos, competencia y colaboración, integración de equipo o cualquier otra que sea necesaria para el grupo.



II. Al terminar de dar las instrucciones generales a los participantes, así como la introducción teórica que el Facilitador considere apropiada, se procede a formar los subgrupos. Para este paso se puede utilizar cualquier técnica (al azar, designación por el Facilitador, asignación de cuatro personas y ellos escogen su grupo etc.)

III. Se reparten las hojas de instrucción y se señalan las áreas de trabajo. Debe enfatizar que éste es un ejercicio a desarrollar *por grupos*, y que el tiempo es de sólo cuarenta y cinco minutos.

IV. Si se decide a usar observadores, désínelos en este momento. Instrúyalos rápidamente una vez que los grupos hayan salido a su lugar de trabajo y entregue la hoja "Guía de los Observadores".

V. Observe la actividad de los grupos.

VI. ANÁLISIS:

1. - Al terminar los cuarenta y cinco minutos, reúna al grupo completo.
2. - Los reportes de los observadores se escucharán como primer paso de ésta fase. El Facilitador, que deberá haber visitado todos los grupos durante el ejercicio, podrá complementar los reportes de los observadores en forma que lo considere conveniente. No debe, sin embargo, hacer a un lado los reportes de los observadores.
3. - Amplíe el análisis preguntando al grupo completo sobre estos aspectos:

¿Era imposible la tarea?

¿Había recursos en los grupos como para resolverla?

¿ Hubo algún grupo que resolvió antes del límite de tiempo? ¿Hubo algún grupo que no la resolvió?



¿Que diferencia había en los recursos de los grupos que la resolvieron de los que no la resolvieron?

¿Pudo haber sido más fácil hacer la tarea en forma individual? ¿Hubo algún grupo que lo intentó hacer así?

¿Algún sentimiento especial, de miembros que aportaron mucho? ¿Y de los que no pudieron -aunque quisieron- aportar?

¿Algún miembro demasiado absorbente y se convirtió en el líder y director de tareas de grupo?

¿Algún miembro intentó aportar lo que tenía y fue rechazado por no considerarse valiosa su aportación? ¿Qué pasó después con él?

¿Qué se puede decir del funcionamiento de los procesos de grupo(liderazgo, comunicaciones, toma de decisiones, motivación manejo de conflictos etc.)?

VII. Proporcione la respuesta al problema planteado en el ejercicio.

VIII. Comente las condiciones y puntos de aprendizaje más importantes.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

Varios grupos estarán compitiendo entre sí en este ejercicio. Se pretende encontrar la respuesta a las preguntas formuladas al final. La información que se provee puede simplificarse utilizando una clasificación lógica. Tal vez ayude el construir una tabla, basada en la diferenciación de categorías y sus atributos, que muestre todas las combinaciones.

1. Hay cinco cosas.
2. La persona cuya nacionalidad es inglesa vive en la casa roja.
3. En la casa de en medio toman leche.
4. El señor de nacionalidad Española es dueño de un perro.
5. El Japonés fuma cigarrillos marca "Parliament".
6. El señor de nacionalidad Noruega vive en la primera casa.
7. En la casa vecina en donde tienen un caballo fuman cigarrillos marca "Kool".
8. El señor que fuma cigarrillos "Chesterfield" es vecino del que tiene una zorra.
9. El señor que fuma cigarrillos marca "Old Gold" tiene caracoles.
10. El señor que fuma cigarrillos marca "Lucky Strike" toma jugo de naranja.
11. La casa verde está inmediatamente a la derecha de la casa color marfil.
12. Los "Kool" se fuman por el dueño de la casa amarilla.
13. El señor que vive en la casa amarilla toma café.
14. El Noruego vive al lado de la casa azul.
15. El Ucraniano bebe té.
16. Cada persona tiene casa, bebida, cigarrillos, mascota y nacionalidad diferente.

PREGUNTAS

¿Quién es el que toma agua?

¿Quién tiene una cebra como mascota?

(Cada pregunta tiene una sola respuesta)

**TIEMPO MÁXIMO 45 MINUTOS.**

Comience a resolver este ejercicio en su grupo. Cada grupo decidirá la forma en que buscará la solución. Avise al coordinador cuando haya terminado el ejercicio. El grupo ganador será aquél que termine primeramente el ejercicio en el menor tiempo.



GUÍA DE LOS OBSERVADORES

INTEGRACIÓN DEL GRUPO:

Procure tomar nota de sus observaciones, no lo confíe a la memoria. Observe usted primeramente qué tan rápido se integra el grupo. ¿Hay algún elemento que no está bien integrado si no que al contrario, ya que por su carácter o habilidad para el ejercicio, se mantiene algo marginado? ¿Se preocupa el resto del grupo por este miembro?

LIDERAZGO:

¿Quién es la persona que toma la dirección del grupo?

¿Por qué? ¿Es porque parece tener la respuesta para el problema o porque al menos parece saber cómo llegar a ella? ¿O es más bien porque ese parece ser su estilo personal? ¿Lo apoya alguien o algún otro miembro le disputa el liderazgo?

¿Es cambiante el liderazgo o es mantenido por una sola persona?

¿Qué tan efectivo es ese líder por lo que toca al logro del objetivo? ¿Y por lo que se refiere a no herir los sentimientos de los demás?

COMUNICACIONES:

¿Quién toma la palabra más veces?

¿Cuándo hablan los participantes? ¿a quién se dirigen? ¿a un miembro en particular -buscando apoyo- o a todo el grupo?

¿Quién escucha a quién? ¿Hay alguien que no es escuchado?

¿Alguien permanece totalmente callado? ¿Puede verse por qué?



TOMA DE DECISIONES:

¿Cómo se toman las decisiones? ¿Alguien propone y los demás siguen?

¿O alguien propone y su idea se discute? ¿Se usa la votación para tomar alguna decisión?

OTRAS OBSERVACIONES:

Puede usted en general consignar cualquier hecho que le parezca interesante y que haya tenido algún efecto en el accionar del grupo. Se le recomienda que al hacer alguna observación no utilice juicios de valor: simplemente hechos procurando ser lo más específico posible.

Solución

Número de la casa	Color de la casa	Bebida preferida	Cigarrillos Consumidos	Nacionalid. del Morador	Mascota
I	Amarilla	Café	Kools	Noruego	Zorra
II	Azul	Té	Chesterfield	Ucraniano	Caballo
III	Roja	Leche	Old Gold	Inglés	Caracoles
IV	Marfil	Jugo de naranja	Lucky Strike	Español	Perro
V	Verde	Agua	Parliament	Japonés	Cebra



EL CAMINO LÓGICO

OBJETIVO: Identificar un método básico para el análisis de los problemas.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Tarjetas.
- Plumón.
- Tarjetas blancas para cada participante.

DESARROLLO

I. Se elaboran cuatro conjuntos de tarjetas cada una de ellas con el siguiente diseño:

Descripción de la tarea	El objetivo que persigue la tarea	Materiales	Forma en que se llevaría a cabo
(QUE)	(PARA QUE)	(CON QUE)	(COMO)
"Cantar una canción"	Para animarnos	Guitarra, Voces	Seleccionando la canción. Afinando los instrumentos, etc.
(QUE)	(PARA QUE)	(CON QUE)	(COMO)

Ejemplo:

II. Es decir, que en total habrá 16 tarjetas (4 por cada conjunto) De cada conjunto debe sustraerse una tarjeta, colocando en su lugar una en blanco, teniendo cuidado en suprimir diferentes tipos de tarjeta en cada conjunto.

III. A cada conjunto de tarjetas hay que pintarle una raya de algún color diferente al color de la raya de los otros conjuntos.



El Facilitador divide a los participantes en subgrupos y les solicita que escriban la tarjeta con aquello que consideren hace falta a la serie.

Una vez escrita la tarjeta, el equipo deber encontrar o proponer un orden determinado para el conjunto de tarjetas, que obedezca a cierta lógica acordada por ellos.

VI. Una vez acabado el trabajo de los subgrupos, en Plenario, cada uno coloca en la pared sus 4 tarjetas, explicando las razones que los condujeron a ese determinado arreglo. Se trata de compartir las razones y la lógica utilizada por cada equipo para el acomodo de las tarjetas.

VII. Todas las tarjetas se reparten indistintamente o por sorteo entre los participantes, dando la indicación de que se conformen los grupos de trabajo por alguna característica en común que encuentre en sus tarjetas.

VIII. La reflexión parte de reconocer que el orden dado a las tarjetas por parte de cada equipo es diferente, pero, sin embargo, cada arreglo obedece a cierta lógica.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



EL DETECTIVE

OBJETIVO

- I. Analizar los diferentes caminos para solucionar los problemas.
- II. Identificar la forma en que los grupos analizan y resuelven problemas

TIEMPO: 40 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 5 a 8 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja del problema para cada participante
- II. Un lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide a los participantes equitativamente, en subgrupos de cinco a ocho miembros cada uno y elige un observador para cada subgrupo.
- II. El Facilitador reparte una copia del formato del problema a cada participante y se les indica que trabajando en grupo deberán solucionar el problema que se les presenta.
- III. El Facilitador explica a los observadores su papel y los manda de regreso al grupo.
- IV. Cuando han transcurrido quince minutos, se da por terminado el trabajo y se les pide a los observadores que proporcionen retroalimentación al subgrupo, sobre el proceso que llevaron a cabo para resolver el problema. (De cinco a diez minutos)
- V. Terminada la actividad anterior el Facilitador reúne a todo el grupo en sesión plenaria y cada subgrupo por turno presenta el resultado obtenido.



- VI. Los observadores presentar su reporte acerca del proceso que empleó el subgrupo para solucionar el problema.
- VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo discuta la actividad, centrándose en cuestiones como:
 - 1.- ¿Cuáles fueron las dificultades a las que se enfrentaron al resolver el problema?
 - 2.- ¿Cuál fue el proceso que emplearon para resolver el problema
 - 3.- ¿Qué caminos parecían mejores o más efectivos para resolver el problema? ¿Porqué estos caminos o métodos fueron más apropiados, dada la naturaleza del problema y los recursos disponibles?
 - 4.- ¿Qué tanto pueden aplicarse estos métodos, a los problemas cotidianos? ¿Cuáles son las variables que deben tomarse en cuenta, para seleccionar el mejor método o camino para resolver un problema?
- VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.
- IX. La solución al problema es: El asesino es Agustín



HOJA DE TRABAJO

En el edificio ubicado en el número 182 de la calle Tulipanes, se ha cometido un crimen. Los sospechosos son los vecinos que habitan el inmueble, a los que el detective de la policía ha interrogado hábilmente, averiguando quién es el asesino.

La información obtenida es la siguiente:

1. El sospechoso ADMINISTRADOR de profesión es cuatro años más joven que NORBERTO y dos años más joven que el vecino VIUDO.
2. RODOLFO es cuatro años mayor que el CONTADOR y dos años mayor que el CASADO.
3. BENIGNO es dos años mayor que el asesino.
4. El vecino ELECTRICISTA es mayor que el panadero
5. El vecino que está SOLTERO sospecha de AGUSTÍN.

¿Cómo se llama el DIVORCIADO?

NOMBRE	EDAD	ESTADO CIVIL	PROFESIÓN
	40 años		
	38 años		
	36 años		
	34 años		



EL IMPERIO MONGOL

OBJETIVO

- I. Analizar el comportamiento de un grupo para resolver problemas bajo presión.
- II. Identificar las habilidades para la identificación de hechos concretos

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Participantes. Dividido en subgrupos de 5 a 10 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- Hoja del problema para cada participante.
- Un lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El instructor reparte las Hojas del problema a los participantes.
- II. El instructor lee el relato y al terminar pide algún voluntario que conteste a las siguientes preguntas:
 - o Nombre del personaje inicial y sus sucesores
 - o En qué año nació cada personaje
 - o De que tribu provenían sus respectivas esposas
 - o El tipo de arma que mejor manipula
 - o Bajo las ordenes de que Kan lucharon
 - o Qué ciudad conquistó cada uno y en que año.
- I. Al obtener una vaga o nula respuesta el instructor indica al grupo que es necesario que lean de nuevo el relato en subgrupos y que obtengan una respuesta a las preguntas por consenso..



- II. El instructor forma subgrupos al azar, a su elección o a la de los participantes. Puede también nombrar observadores de grupo.
- III. El instructor indica a los subgrupos que tendrán 15 minutos para solucionar el problema y deberán encontrar una solución por consenso.
- IV. El instructor indica a los participantes cada vez que transcurran cinco minutos para ejercer sobre ellos presión.
- V. El instructor al terminar el tiempo fijado, reúne al grupo en sesión plenaria y pide a cada subgrupo que presente sus resultados.
- VI. El instructor da a conocer los resultados correctos e indica a los subgrupos que trabajen de nuevo juntos y contesten a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué procedimiento siguieron para analizar el problema?
 - ¿Qué fue lo que más se les dificultó?
 - ¿Cuáles fueron los principales problemas que enfrentaron para llegar a consenso?
 - ¿Cómo afectó la presión sobre sus resultados?
- I. El instructor reúne al grupo nuevamente en sesión plenaria y pide a los subgrupos que presenten sus conclusiones.
- II. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

La solución al problema es la siguiente:						
Personaje	Nació en	Esposa	Arma	Kan	Conquista	Año
Bargú	1227	merkitas	sable	Mangú	Bagdad	1251
Chitán	1186	tártaros	maza	gengis	Pekín	1214
Hsi	1350	ciratos	catapulpa	Tamerlán	Samarcanda	1369
Kerai	1244	mogoles	arco	Kublai	Mandalai	1265
Naiman	1210	ongutos	lanza	Odgai	Kiev	1240



HOJA DE TRABAJO

INSTRUCCIONES:

Lea el siguiente relato e identifique:

- Nombre del personaje patriarca y sus sucesores
- En qué año nació cada personaje
- De que tribu provenían sus respectivas esposas
- El tipo de arma que mejor manipula
- Bajo las ordenes de que Kan lucharon
- Qué ciudad conquistó cada uno y en que año.

RELATO:

A fines del siglo XII, en Karakorum, Asia, el joven Chitán ayudaba a su padre a arrear hacia los prados los doce caballos de su propiedad. Los animales eran su sostén, ya sea alquilándolos como medio de transporte o, cuando crecían en número, vendiéndolos y también como alimento, pues era el único tipo de carne que podían darse el lujo de comer, o bien bebiendo leche de yegua.

Nada sabían sobre lo que por entonces ocurría en la India, con su religión y filosofía; del Imperio Musulmán, con el florecimiento de las artes, letras ciencias y magníficos palacios; de las correrías de los diversos ejércitos asolando Europa. Sólo conocían cultos y culturas de China, de la que recientemente se habían independizado.

Pasaron los años y el universo de Chitán comprendía su carpa de cuero y los cercanos prados a los que diariamente llevaba a pastar a sus caballos. Nombres de reyes y conquistadores le eran totalmente ignotos.

Una mañana pasó una caravana de mercaderes tártaros, que adquirieron la mitad de la caballada, cuidando su padre de no entregar las yeguas ni el semental. Conservó así el potencial para la reproducción, pero no logró conservar a su hijo,



pues Chitán, ya adolescente, se enamoró de una jovencita de la caravana. Con el consentimiento paterno, se marchó tras ella. Se casaron y tuvieron un hijo, Naiman, al que según las disposiciones del caudillo de la región debieron educarlo para el arte de la guerra, preparando su espíritu para la disciplina militar.

El caudillo anhelaba conquistar el Imperio Chino y para lograrlo debía organizar un ejército poderoso, valeroso y decidido, misión difícil, por la idiosincrasia de las diversas tribus, alejadas unas de otras. Mas su personalidad arrolladora en poco tiempo logró reunir una fuerza de doscientos mil hombres ansiosos por guerrear.

Chitán acudió al llamado y formando parte de las huestes que atravesaron la Gran Muralla, invadieron China y el mismo día en que su hijo cumplía cuatro años arrasaron Pekín. El gran caudillo no se detuvo. Invadió India, Persia, Armenia y Rusia, incorporando vastos territorios al naciente imperio Mongol.

Chitán regresó a su pueblo, para ver a su hijo ya crecido y hambriento de gloria, entrenando durante horas perfeccionando la puntería con su lanza. El veterano guerrero pronto fue abuelo, el mismo año 1227 en que moría el gran caudillo, Gengis Kan.

El hijo de éste, Odgai, no se conformó con lo conquistado e invadió nuevas regiones. En 1240 el hijo de Chitán saciaba su sed de gloria entrando en Kiev, ducado de Rusia, continuando hasta Polonia y Silesia. En tanto Chitán se encargaba del entrenamiento de su nieto, perfeccionándolo en el manejo del sable, arma por éste preferida.

Pero en 1242 falleció Odgai, sucediéndolo su hijo. Dispuso éste que su hermano menor gobernara China, en tanto él planeaba una expedición a Occidente. El nieto de Chitán se casó con una joven merkita y dos años después nació Kerai.

Promediando la centuria, los mongoles reconquistaban Persia, se apoderaban de Siria y la Mesopotamia, tomando finalmente Bagdad, reducto musulmán. Pero fueron derrotados en Egipto, debiendo regresar maltrechos a los confines de Asia.



El nieto de Chitán encontró a éste ya anciano, sin fuerzas para educar a su bisnieto Kerai, quien por elección propia decidió manejar el arco. Con igual destreza disparaba flechas livianas a pleno galope de caballo, como las más pesadas de pie y a corta distancia, con punta de hierro capaz de atravesar una coraza.

Imprevistamente fallece el Kan, sucediéndole su hermano Kublai, aquel que gobernaba China. Chitán alcanzó a vivir para ver regresar al joven de las duras batallas bajo las ordenes de Kublai y verlo formar un hogar con una joven de la tribu de los mongoles, pero sus ojos cansados ya no quisieron ver nada más.

El Imperio Mongol, desde el Pacífico hasta las puertas de Austria y desde Siberia hasta el Indico, perduró por años. Con el Kan gobernante, combatió cada uno de los descendientes de Chitán. Un siglo después, el último de ellos, hizo honor a sus predecesores que tan heroicamente pelearon, tanto el que había blandido una maza como el que se casó con la mujer de los ongutos, tanto Bargú como el que obedeció al Kublai Kan. Como todos ellos y bajo el mando del sanguinario Tamerlán, quien llevaba la misma sangre de aquel cuidador de caballos contribuyó a conquistar Samarcanda.



Variables que intervienen:

PERSONAJE: Bargú, Chitán, Hsi, Kerai, Naiman.

AÑO EN QUE NACIÓ: 1186, 1210, 1227, 1244, 1350

TRIBU DE PROCEDENCIA DE SU ESPOSA: merkitas, mongoles, ciratos, ongutos, tártaros.

ARMA PREFERIDA: arco, catapulta, lanza, maza, sable.

KAN: Gengis, Kublai, mangú, Odgai, Tamerlán.

CIUDAD QUE CONQUISTÓ: Bagdad, Kiev, Mandalai, Pekín, Samarcada

AÑO EN QUE LA CONQUISTÓ: 1214, 1240, 1251, 1265, 1369.

Personaje	Nació en	Esposa	Arma	Kan	Conquista	Año



EL JURADO

OBJETIVO: Estudiar el proceso de la toma de decisiones

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 5 a 12 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un lugar amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Expedientes del caso para cada participante.
- II. Hoja de los veredictos del jurado.
- III. Papel y lápiz para cada participante

DESARROLLO

I. El Facilitador explica a los participantes, que experimentarán la responsabilidad de tomar decisiones, en un ejercicio. El cual consiste en vivir la experiencia de ser parte de un jurado, que está encargado de dictar un veredicto en dos casos criminales.

II. Se divide a los participantes en grupos (o usa los grupos existentes) y los sienta alrededor de las mesas que se encuentran distribuidas en el salón.

III. El Facilitador distribuye: el Expediente del caso, así como papel y lápices para el grupo. Explica que cada subgrupo funcionará como un jurado, y contarán con treinta minutos para decidir, al final del tiempo establecido, un veredicto final de: culpable o inocente. Podrán realizar tantas votaciones como lo consideren necesario; pero deberán tener una votación final, al término del tiempo. Si los subgrupos no pueden lograr una decisión unánime, deberán sujetarse a la última votación realizada, antes de que el Facilitador haya anunciado que el tiempo para



la actividad, se ha agotado. El Facilitador añade que pueden elegir un presidente del jurado si así lo desean, pero que este deberá ser electo por mayoría.

IV. El Facilitador les dice a los jurados cuando empezar, y no deberá interrumpir la sesión, excepto, para decir el tiempo transcurrido a intervalos de cada diez minutos.

V. Cuando termina la primera sesión el Facilitador señala que los jurados deben discutir el proceso que surgió durante la toma de decisión. Después distribuye las Hojas del Veredicto.

VI. El Facilitador lleva a todo el grupo a una discusión acerca de las diferencias de los procesos que surgieron al dictar los veredictos: tales como la presión para buscar un consenso (por el grupo o por los líderes) así como los diferentes papeles que asumieron los participantes.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

EXPEDIENTE DEL CASO "A", PARA EL JURADO

(CASO CONTRA RODOLFO ARIAS)

PUNTO 1. INSTRUCCIONES PARA EL JURADO.

El 26 de junio pasado, Rodolfo Arias fue presentado ante la corte y juzgado por el asesinato de Samuel Martínez Guerra. Usted es miembro del jurado implicado en este caso y su labor, con base en la información proporcionada, es determinar si el Sr. Arias es culpable o inocente. Entreguen su fallo, al ayudante de la corte, una vez que la hayan tomado. Si no logran alcanzar una decisión unánime, se considerará la última votación efectuada, antes de terminar la sesión.



PUNTO 2. INFORME DEL FORENSE: 27 DE JUNIO

Occiso:	Samuel Martínez Guerra. Av. Reforma #350 Departamento 3. Col. Roma.
Edad:	42 años
Estatura:	1.80 m.
Peso:	79 Kg
Color:	Caucásico
Ojos:	Cafés
Ocupación:	Contador Público del Banco Nacional.
Causa del deceso:	El occiso murió a causa de dos heridas de bala de una pistola calibre 32, un disparo lo recibió en la cabeza y el otro en el hombro.
Hora de la muerte:	Entre la 1.10 y la 1.15 a.m.
Lugar:	Av. Reforma #350 Departamento 3. Col. Roma.
Observaciones:	La víctima falleció al llegar al hospital. La autopsia reveló dos balas de una pistola calibre 32, una alojada en el cerebro y la otra abajo de la clavícula izquierda. No se observaron otras heridas externas o internas.
Médico Forense	Dr. Guillermo Salas Sánchez.



PUNTO 3. RESUMEN TESTIMONIAL DEL: Sr. Juan Arenas Soto

Av. Reforma #350

Depto. 2. Col. Roma.

El Sr. Arenas Soto de 47 años, Gerente de una Tienda Departamental, testificó que aproximadamente a la 1.10 a.m., del día 26 de junio, mientras se acostaba, escuchó unos ruidos y él pensó que eran cohetes. Dijo que los niños del vecindario constantemente los hacían estallar, normalmente a esa hora, así que él no prestó atención. Entonces encendió la luz, salió de la cama y se dirigió a la ventana. Mirando a través de ella, vio a unos niños en el callejón de enfrente. Regreso al closet, se puso una bata y salió. Cuando salía de su departamento en la planta baja, vio a un hombre con traje azul que salía corriendo del departamento de su vecino hacia el vestíbulo, dobló rápidamente la esquina y se dirigió al estacionamiento. Aunque se encontraba confuso y asombrado por lo que había acontecido, notó que la puerta del vecino estaba abierta de par en par. Al entrar al departamento vio el cuerpo de su vecino, Samuel Martínez Guerra, en el piso de la sala, aparentemente con un balazo en la cabeza. El Sr. Arenas Soto declaró, que en ése momento oyó rechinar unas llantas y corrió hacia la ventana, alcanzando a ver un convertible rojo huyendo a toda velocidad; señaló que a esa hora la calle estaba muy alumbrada. (Este hecho fue confirmado en investigaciones posteriores). El Sr. Arenas Soto dijo que regresó al departamento y llamó a la policía la cual llegó minutos después. El Sr. Arenas Soto aseguró que había podido ver muy claramente al presunto asesino y que lo identificaría si lo volviera a ver.

**PUNTO 4. RESUMEN TESTIMONIAL DEL: Sr. Sergio Moreno Díaz****Av. Cuauhtemoc #56****Col. Pedregal**

El Sr. Moreno de 68 años de edad, guardia de seguridad de los departamentos, informó que mientras él estaba patrullando los jardines alrededor de la 1.15 a.m. del 26 de junio, vio a un hombre vestido con traje, correr hacia el estacionamiento, entrar a un convertible rojo y salir a gran velocidad. El Sr. Moreno dijo que no pudo verle la cara al hombre, ni tampoco las placas del coche. Al ser interrogado más tarde, no proporcionó información adicional.



PUNTO 5. RESUMEN TESTIMONIAL DEL: Oficial Alberto Muñoz

Calle: Tres Cruces #50

Col. Roma

El oficial Alberto Muñoz de 38 años, oficial de policía del Municipio, testificó que a la 1.20 a.m. del día 26 de junio, mientras levantaba una infracción al Sr. Rodolfo Arias, recibió una llamada de la central para que localizara a un hombre vestido con traje que manejaba un convertible rojo, cerca del número 900 de la Av. Reforma. Debido a que el Sr. Arias conducía un convertible rojo y vestía traje oscuro y andaba por los alrededores, el oficial Muñoz pidió al Sr. Arias que lo acompañara al Sector de policía para hacerle un interrogatorio de rutina. El Sr. Arias estuvo de acuerdo con esto.



PUNTO 6. RESUMEN TESTIMONIAL DEL: Sr. Rodolfo Arias

(Acusado) Calle España #933

Las Flores

Después de llagar al Sector y ser informado de sus derechos, el Sr. Arias renunció al derecho de que estuviera presente un abogado y se prestó a contestar cualquier pregunta.

El Sr. Arias de 37 años Presidente de la Asociación de Colonos de Las Flores se declaró culpable por ir a alta velocidad cuando el policía lo detuvo. Cuando se le preguntó lo que hacía a esas horas en el vecindario, respondió que venía de una reunión en la Colonia Loma Linda, llevada a cabo en el edificio Las Torres, en la calle Loma Linda 234, en la cual junto con otros Presidentes de Colonos estuvieron discutiendo sobre problemas urbanos. (Esa información fue confirmada mediante llamadas telefónicas a algunas de las personas que habían asistido) Él dijo que la reunión había terminado a las 11.30 p.m. y que decidió visitar a unos amigos que vivían en la Colonia Jacarandas de paso hacia su casa. Cuando llegó a la casa de ellos en la Av. Tulipanes 324, él se encontró con que no estaban en casa por lo que decidió seguir a su casa para trabajar en un asunto importante.

Entonces se le informó que un Sr. Samuel Martínez Guerra había sido asesinado en su casa y que un hombre con la descripción del Sr. Arias había sido visto abandonando la escena del crimen en un convertible rojo. Cuando se le preguntó si había tenido alguna relación o había conocido a la víctima, declaró: "no tengo idea de lo que significa todo esto. Espero que sepan de lo que están hablando ya que tengo algunos amigos influyentes en el departamento de policía ¡Esto es un ultraje! : No conozco a ese señor Martínez ni nunca he estado cerca de su departamento. Es una desgracia que lo hayan asesinado, pero no me echen la culpa a mí. Todo lo que tienen son evidencias circunstanciales. Cielos, hay una gran cantidad de convertibles rojos en esta zona; el registro de automóviles lo podrá confirmar. Me niego a seguir siendo interrogado hasta que llegue mi abogado".



PUNTO 8. INFORME DE LA POLICÍA

Realizado por: Teniente Manuel Rodríguez.

Fecha: 26 de junio

Hora: 2.30 a.m.

El Señor Juan Arenas Soto y el Sr. Sergio Moreno fueron traídos al Sector de Policía para que identificaran al supuesto asesino. En sesiones por separado, ambos testigos señalaron a Rodolfo Arias entre varios sujetos como el hombre que vieron correr del lugar del crimen. El Sr. Arenas Soto estaba de acuerdo en hacer una declaración jurada al respecto, sin embargo, el Sr. Moreno no estaba completamente seguro de que Arias era el hombre que había visto. El Sr. Moreno afirmó que el Sr. Arias se parecía bastante a la persona en cuestión.

Otras observaciones: El Sr. Rodolfo Arias fumaba cigarros Marlboro.



Testigos:

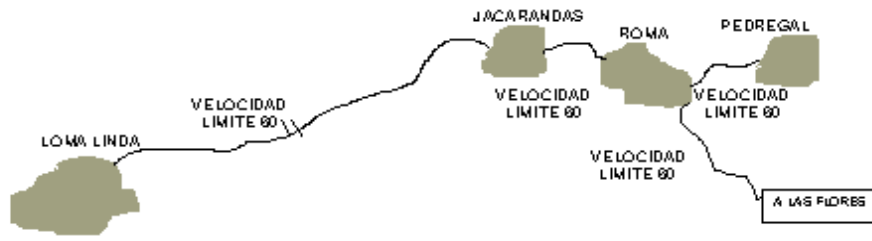
Sr. Juan Arenas Soto (vecino). Av. Reforma #350 Depto. 2 Col. Roma

Sr. Sergio Moreno agente de seguridad de los Apartamentos. Av. Cuauhtemoc #55 Col. Pedregal.

Estatura:	1.84 m.
Peso:	63 Kg
Estado Civil:	Soltero
Ocupación:	Diputado



PUNTO 10. DISTANCIAS



DE LOMA LINDA HACIA:	JACARANDAS	50 KM
	ROMA	60 KM
	LAS FLORES	75 KM



VEREDICTO PARA EL JURADO

"CASO "A"

Caso: Rodolfo Arias Rivera

Veredicto: CULPABLE

Razones: El acusado Rodolfo Arias, fue encontrado culpable debido a las siguientes razones:

1. El hecho de que vistiera un traje azul y fuera detenido manejando un convertible rojo en las cercanías del lugar del crimen, poco después del asesinato puede, considerarse circunstancial; sin embargo, si él es el asesino este hecho no sería circunstancial.
2. Había un testigo ocular, el señor Arenas Soto; que estuvo seguro de firmar su declaración bajo juramento, afirmando que vio al señor Arias saliendo del apartamento de su vecino.
3. La evidencia que señalaba a Arias como verdadero culpable es, que él conocía demasiado sobre el crimen y que se observa en su testimonio. El hecho de que negó conocer al señor Martínez, pero sabía que vivía en un departamento, demuestra que tenía algún conocimiento de la víctima. Finalmente Arias sólo fue informado de que Martínez había sido asesinado, pero él supo que la víctima había muerto por un disparo, demostrando que él conocía cómo la víctima había sido asesinada.

El motivo que se encontró fue el chantaje. El señor Martínez era contador de un banco y por lo tanto tenía acceso a los libros. El señor Arias tenía su cuenta en la Colonia Roma donde era un desconocido y el señor Martínez sabía de los negocios sucios del Sr. Arias. Como el Sr. Arias estaba iniciando su carrera política, tenía que hacer todo lo posible para mantener su prestigio limpio.



EL PARLAMENTO

OBJETIVO

- I. Analizar los diferentes caminos para solucionar los problemas.
- II. Identificar la forma en que los grupos analizan y resuelven problemas

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 5 a 8 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja del problema para cada participante
- II. Un lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador divide a los participantes equitativamente, en subgrupos de cinco a ocho miembros cada uno y elige un observador para cada subgrupo.
- II. El Facilitador reparte una copia del formato del problema a cada participante y se les indica que trabajando en grupo deberán solucionar el problema que se les presenta.
- III. El Facilitador explica a los observadores su papel y los manda de regreso al grupo.
- IV. Cuando han transcurrido treinta minutos, se da por terminado el trabajo y se les pide a los observadores que proporcionen retroalimentación al subgrupo, sobre el proceso que llevaron a cabo para resolver el problema. (De cinco a diez minutos)
- V. Terminada la actividad anterior el Facilitador reúne a todo el grupo en sesión plenaria y cada subgrupo por turno presenta el resultado obtenido.



- VI. Los observadores presentar su reporte acerca del proceso que empleó el subgrupo para solucionar el problema,.
- VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo discuta la actividad, centrándose en cuestiones como:
 - 1.- ¿Cuáles fueron las dificultades a las que se enfrentaron al resolver el problema?
 - 2.- ¿Cuál fue el proceso que emplearon para resolver el problema
 - 3.- ¿Qué caminos parecían mejores o más efectivos para resolver el problema? ¿Porqué estos caminos o métodos fueron más apropiados, dada la naturaleza del problema y los recursos disponibles?
 - 4.- ¿Qué tanto pueden aplicarse estos métodos, a los problemas cotidianos? ¿Cuáles son las variables que deben tomarse en cuenta, para seleccionar el mejor método o camino para resolver un problema?
- VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

La solución al problema es:



CONGRESO

PARTIDO	AÑO FUNDACIÓN	COLOR ENSEÑA	ESCAÑOS
Demócrata	1974	Verde	42
Conservador	1952	Azul	38
Social	1914	Roja	36
Populista	1980	Blanca	34

SENADO

	PRESIDENTE	No. AFILIADOS	ESCAÑOS
Social	J. Sánchez	30,000	15
Demócrata	A. Casas	26,000	11
Conservador	H. Rivas	22,000	23
Populista	C. Bustos	15,000	21



Hoja de Trabajo

En las últimas Elecciones de Misilia se han producido los resultados esperados: un gran equilibrio entre los cuatro partidos mayoritarios, que les obliga necesariamente a establecer pactos. ¿Podrán ustedes ayudarnos a descubrir como se repartieron los 150 escaños del Congreso y los 70 del senado?.

La información para el Congreso es la siguiente:

1. El más antiguo, el de enseña AZUL, el de 42 escaños y el POPULISTA, son los cuatro partidos diferentes.
2. Los DEMÓCRATAS y los fundados en 1980 han formado una coalición de mayoría relativa contra el de enseña ROJA y el de 32 escaños.
3. El partido de color BLANCO es seis y veintiocho años más joven que el que consigue 42 escaños y el CONSERVADOR respectivamente.
4. El SOCIAL obtiene dos congresistas más que el BLANCO. Uno de estos partidos fue fundado en 1914.

Todos los partidos han sido fundados en el siglo XX y los de bandera VERDE son sesenta años más jóvenes que los que tienen la bandera ROJA.

PARTIDO	AÑO FUNDACIÓN	COLOR ENSEÑA	ESCAÑOS
			42
			38
			36
			34

La información para el Senado es la siguiente:

1. A. CASAS, que no es del partido SOCIAL, preside sobre cuatro mil afiliados más que los que son del partido CONSERVADOR, a pesar de lo cual obtiene doce senadores menos que éstos.



2. También J. Sánchez preside sobre cuatro mil afiliados más que quienes han logrado 11 de los setenta escaños.
3. El partido de C.Bustos se ha quedado con 21 escaños, superando a los partidos SOCIAL y DEMÓCRATA, aun teniendo menos afiliación que ambos.

El presidido por H. Rivas, que no es el POPULISTA, es el que consigue más escaños, ocho más que el que tiene 30,000 afiliados.

PARTIDO	PRESIDENTE	No. AFILIADOS	ESCAÑOS
		30,000	
		26,000	
		22,000	
		15,000	



EL PRESIDENTE Y SUS MINISTROS

OBJETIVO

- I. Experimentar vivencialmente como afectan los valores y creencias sociales en nuestras decisiones.
- II. Experimentar la subjetividad que puede existir en un proceso de análisis de problemas y toma de decisiones.
- III. Experimentar la importancia de la Cultura social.

TIEMPO: 150 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 32 Participantes. Divididos en subgrupos de 8 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y suficientemente iluminado. Acondicionado para que los subgrupos puedan trabajar sin ser interferidos por otro subgrupo.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja de trabajo "El Presidente y sus Ministros" para cada participante.
- II. Una copia del formato de Antecedentes para cada participante.
- III. Hojas blancas y lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador, anticipadamente, marca en las copias del formato de "Instrucciones" el rol de cada participante.
- II. El Facilitador reparte a cada participante, al azar, una hoja de trabajo "El Presidente y sus Ministros" y una copia del formato correspondiente a los Antecedentes del país asignado, y les pide que lo lean en silencio.



- III. El Facilitador pide a los participantes que formen subgrupos, ocho integrantes, de acuerdo al país y rol que se les asignó en el formato de instrucciones del ejercicio.
- IV. El Facilitador solicita a los subgrupos que desarrollen una presentación descriptiva de su país, misma que presentarán a los otros subgrupos.
- V. El Facilitador reúne a los subgrupos en una sesión plenaria y cada subgrupo realiza su presentación.
- VI. El Facilitador explica a los subgrupos que la siguiente actividad consistirá en desarrollar un "Plan de Gobierno", detallando las medidas que adoptarán.
- VII. Cada subgrupo prepara su "Plan de gobierno", detallando las medidas que adoptarán.
- VIII. Terminada la actividad anterior, el Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y cada Presidente presenta su plan de gobierno.
- IX. El Facilitador junto con el grupo analizan las medidas tomadas; así como las diferencias entre países, haciendo hincapié en los valores, creencias y cultura social de cada país.
- X. El Facilitador comenta a los participantes que este ejercicio fue elaborado en base a los datos de tres países reales: Japón (Churin) y Estados Unidos de Norteamérica (Uridos)..
- XI. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



INSTRUCCIONES DEL EJERCICIO

Usted y sus compañeros de Subgrupo conforman el Gabinete de Gobierno del país CHURIN.

Usted y los demás miembros del Gabinete fueron citados por su Presidente a una junta para preparar su Plan de Gobierno.

La junta tendrá una duración de 45 minutos y participarán los siguientes personajes:

- Presidente
- Ministro de Hacienda
- Ministro de Agricultura
- Ministro de Comercio
- Ministro de la Defensa Nacional
- Ministro de Trabajo
- Ministro de Educación
- Ministro de Salud.

En la junta usted desempeñará el rol de:

- Presidente
- Ministro de Hacienda
- Ministro de Agricultura
- Ministro de Comercio
- Ministro de la Defensa Nacional
- Ministro de Trabajo
- Ministro de Educación
- Ministro de Salud



HOJA DE TRABAJO

ANTECEDENTES E HISTORIA DE CHURIN

En sus inicios, inmigrados de diversos lugares constituyeron diversas comunidades, distribuidas en clanes o tribus; más tarde uno de los clanes extendió su influencia sobre los demás y emprendió una primera unificación política en CHURIN.

El movimiento unificador del territorio y el intento de establecer un gobierno con autoridad soberana por todo el país, recibieron un gran impulso a través de la introducción oficial de una religión única y asimilar el sistema de gobierno centralista de los países vecinos.

La nueva religión divinizaba al Estado CHURINÉS y a su emperador. Esta formulación encaminó el pensamiento oficial hacia un ideal ético y político de absoluta sumisión y lealtad de los súbditos al emperador, en su calidad de Dios-Gobernante.

Así se produjo un conflicto entre el gobierno, que intentaba unificar el país por medio de la nueva religión, y el bando contrario capitaneado por los caciques locales conservadores, que defendían el antiguo sistema de las tribus con autonomías locales. Después de una guerra civil sangrienta, el Gobierno unificador consiguió su objetivo.

Desde este momento, el país se encontró en una nueva situación política. Al paso del tiempo un grupo se adueño del gobierno y fomentó el Feudalismo. Las luchas de los feudales, para tener más poder, redujo al país en breve tiempo a un estado de anarquía. Esta situación se dio por terminada con los militares, dando paso al período de las dictaduras militares.

En los dos siglos y medio siguientes, CHURIN fue gobernado con un severo régimen policíaco para asegurar la paz . También se cerró el país para todos los extranjeros. El decreto, motivado por razones políticas y religiosas, interrumpió casi toda la relación de CHURIN con el resto del mundo.

Sin embargo, las grandes potencias extranjeras ejercieron fuertes presiones, para que CHURIN abandonara su propio aislamiento y abriera sus puertas a los



extranjeros. Estos sucesos, provocaron una serie de revueltas internas, tras las cuales se derrumbó al grupo en el poder y se estableció un nuevo Gobierno el cual promulgó una Constitución, que instauraba un régimen monárquico-constitucional.

El nuevo emperador siguió una política para transformar al país, en un Estado moderno, organizado según las grandes potencias mundiales. Para este fin, se enviaron a las grandes potencias a muchos CHURINESES que pudieran estudiar, y se trajeron a CHURIN técnicos e investigadores de las grandes potencias para que sentaran las bases de un programa de modernización en el país. Mientras tanto, la abolición del feudalismo servía para una transformación de CHURIN en un país industrializado.

En este tiempo, tomo fuerza una nueva religión que identificaba la armonía como fundamento de la vida humana y la coexistencia social. Esta religión sostenía la necesidad de que, en toda organización social, el interés de cada persona se sacrificará al interés común y que las aspiraciones individuales no deben prevalecer en el cumplimiento de los propios deberes.

CHURIN tiene una superficie total de 369,724 Km² y el 75% de su territorio son montañas. Esta geografía ha provocado que:

1. El 60% de la población viva en las grandes ciudades y en ellas existan 1,000 habitantes por Km²
2. El territorio este muy valorizado,
3. Exista una imprescindible búsqueda de un espacio vital, primero interior y luego exterior.
4. El país no posee casi ninguna materia prima, las cuales debe importar.

El fundamento de la sociedad CHURINESA es la familia, que antiguamente estaba regida por el poder absoluto del padre.

Como tradición milenaria, debido a la influencia religiosa, en CHURIN destaca el valor de la pertenencia de grupo, sus habitantes se encuentran fuertemente arraigados a las organizaciones (Familia, empresa, escuela, etc.) por un sólido



sentimiento de lealtad, que los hace permanecer por largo tiempo dentro de ellas. El individualismo casi no existe, ni existe la desconfianza, la dependencia y la inseguridad.

En CHURIN se ven a los grupos, como la oportunidad de dar y de aportar para el beneficio común. Las relaciones humanas en CHURIN, se manejan sobre las bases de comprensión, protección e interés mutuo. Se comprenden y toleran los distintos modos de ser y las debilidades. Se respeta al prójimo como ser humano y se hace un esfuerzo sincero para que los demás no cometan errores. Por ello, una de las más importantes motivaciones en CHURIN es la aceptación y el reconocimiento de los demás. En CHURIN se posee un sistema muy complicado de reciprocidad social, dado el interés por mantener la armonía. Lo ostentoso y ornamental, se desprecian por vulgares, mientras que la sencillez y lo natural, se estiman como signos de refinamiento (en CHURIN se valora mucho la modestia).

Ser útil, es un elemento esencial de la cortesía CHURINESA y el "yo" se contempla como un obstáculo para la madurez del individuo, los deportes se ven como un medio eficaz de perfeccionamiento espiritual del individuo y no como medio para el desarrollo físico. En la cultura CHURINESA, el dinero no lo es todo, se prefiere como recompensa la buena reputación, el respeto y el prestigio social.

La cultura CHURINESA está basada en distintos niveles de cortesía y rituales sociales en donde el rango esta basado en la edad. Por lo anterior, los ascensos en el trabajo los determina la edad. Al estar centrado el poder en la edad, no sienten miedo de perderlo, por lo que las reglas básicas de la relación jefe-subordinado no siempre obligan al jefe CHURINÉS a demostrar que él es el que manda.

El pueblo CHURINÉS aprendió a ser enigmático, para no expresar sus emociones y evitar castigos severos en los tiempos del feudalismo. Carece de experiencia para expresarse en forma verbal. Su lenguaje es cauto, sus frases son ambiguas y el silencio es una de sus mejores respuestas. Se prefiere el diálogo cara a cara. No tienen sentido del humor y se cree que la risa es válida sólo cuando todos comprenden que es el momento de reír. La risa, en CHURIN, puede significar incomodidad, confusión e incluso tristeza.



El sistema educativo en CHURIN esta enfocado más a la memorización, que al análisis y los CHURINESES son educados para conformarse con pequeños logros y estos son suficientes para que se sientan satisfechos. Para el CHURINÉS vivir significa trabajar, por lo que son trabajadores compulsivos.

Los CHURINESES tienen un gran sentido del deber, trabajan duro por y para el grupo, son perseverantes y disciplinados. La sabiduría, es producto de la edad y de la experiencia, por lo que la mayoría de los CHURINESES cambian de puesto cada 3 o 5 años, para evitar que se encasillen en una especialidad o campo limitado. Se cultiva la armonía y la paciencia, que a corto plazo exige sacrificios, pero que a la larga es fuente rica en beneficios y bienestar.

En CHURIN las decisiones se toman en forma participativa y por lo general por consenso. Todas las personas involucradas en un problema, dan su opinión y aprobación en su caso, y todos están seguros de que se respetarán las normas y los acuerdos.

En CHURIN el ahorro, la austeridad, la honradez y la confianza son valores sociales muy importantes.

Por último, siguiendo los principios de su religión, en CHURIN se considera que el hombre debe buscar realizar la esencia consciente de su propio espíritu, mediante el desarrollo del conocimiento místico, a través de la meditación .



HOJA DE TRABAJO

INSTRUCCIONES DEL EJERCICIO

"EL PRESIDENTE Y SUS MINISTROS"

Usted y sus compañeros de Subgrupo conforman el Gabinete de Gobierno del país URIDOS.

Usted y los demás miembros del Gabinete fueron citados por su Presidente a una junta para preparar su Plan de Gobierno.

La junta tendrá una duración de 45 minutos y participarán los siguientes personajes:

- Presidente
- Ministro de Hacienda
- Ministro de Agricultura
- Ministro de Comercio
- Ministro de la Defensa Nacional
- Ministro de Trabajo
- Ministro de Educación
- Ministro de Salud.

En la junta usted desempeñará el rol de:

- Presidente
- Ministro de Hacienda
- Ministro de Agricultura
- Ministro de Comercio
- Ministro de la Defensa Nacional
- Ministro de Trabajo
- Ministro de Educación
- Ministro de Salud



ANTECEDENTES E HISTORIA DE URIDOS

En el pasado remoto, el territorio de URIDOS se hallaba poblado por un auténtico mosaico de pueblos indígenas nómadas, los cuales vivían principalmente de la caza y de una agricultura rudimentaria. Su número ha sido siempre muy difícil de evaluar, aunque se considera que nunca pasaron de 800,000. Ésta débil densidad demográfica, se hallaba, además, fragmentadísima en distintas tribus.

URIDOS fue invadido por otro grupo social, que después de vencerlos, multiplicó la población, hizo prosperar la economía y crearon una sociedad convencida, de que para sobrevivir hay que luchar duro.

URIDOS tiene una superficie total de 9,363,353 Km². La población se distribuye sobre el vastísimo territorio. Existen tres núcleos de gran concentración humana e inmensas áreas muy pobremente pobladas. La densidad media actual es, aproximadamente de 23.7 habitantes por Km². Durante toda su historia de URIDOS ha existido un ritmo de crecimiento acelerado, debido especialmente a una muy alta inmigración de otros países. Pese a su origen nacional distinto, los inmigrantes se amalgamaron en un tipo nacional único, aunque algunos grupos conservan características culturales propias. La cultura social actual de URIDOS, está conformada por grupos en sobremanera heterogéneos

URIDOS cuenta con una enorme extensión de las tierras cultivables, grandes riquezas mineras del subsuelo y notables recursos energéticos. ;

La sociedad URIDEÑA piensa que la vida es para disfrutarla y por ello el individuo debe transformar su entorno a fin de hacerlo cómodo y práctico.

Producto de sus antecedentes nómadas, en URIDOS existe mucha movilidad entre sus habitantes, por lo que la vida familiar generalmente abarca únicamente a la familia inmediata (esposos e hijos) y los hijos crecen con muy poco contacto con la familia extendida. (Abuelos, tíos, primos, etc.)



En la unidad familiar, al padre no se le considera normalmente como una figura de autoridad, dado que con frecuencia tiene poco contacto con sus hijos, debido a las exigencias de su trabajo. Es también frecuente que la madre trabaje, lo que hace que los hijos crezcan obligados a ser autosuficientes, independientes y competitivos. El individualismo y la competencia son cualidades admiradas, lo cual hace que la dependencia emocional de la familia, se suspenda a edad muy temprana. El joven a menudo vive fuera de la casa y disfruta el sentimiento de libertad e independencia que esto le brinda.

La educación en URIDOS es pragmática y concreta; a diferencia de otros países que es teórica y abstracta. En URIDOS se le da gran importancia al desarrollo de destrezas analíticas y todos los aspectos se relacionan con situaciones y objetivos concretos. El aprendizaje de memoria se evita hasta donde es posible y en general, no se fomenta la acumulación de conocimientos como tales.

La educación está orientada a destacar las cualidades realizadoras individuales, por eso, se fomenta tanto la competencia y el logro.

En términos generales, el URIDEÑO es muy patriota, hasta el punto de llegar a la arrogancia y el status lo basa en la posesión de bienes materiales.

En el trabajo el URIDEÑO busca el reto y la oportunidad de tener logros, porque sabe que esto le acarreará reconocimientos en términos de remuneración, que a su vez le permitirá adquirir bienes materiales. El trabajo se considera algo positivo y la recreación y el placer como la recompensa por el trabajo terminado. El dinero es lo que determina la clase social.

La eficacia de la organización URIDEÑA, en mucho es debida a sistemas muy desarrollados de seguimiento y control. Los sistemas precisos y eficaces para verificación y control constituyen parte indispensable de la operación de cualquier empresa eficiente.



Su naturaleza individualista y el énfasis casi exclusivo sobre el logro personal hace que el URIDEÑO sea leal sobre todo a sí mismo. En su mentalidad, hay poco espacio o tiempo para las consideraciones de una verdadera amistad, ya que tal vez ésta estorbe a su avance personal; de modo que los amigos se escogen con frecuencia más por utilidad que por tener gran afinidad personal.

Dado que se considera que "el tiempo es dinero", cada decisión, compromiso o actividad que se realice en el trabajo o en el hogar se controla mediante el reloj.

Dentro de esta cultura, se han desarrollado valores como la eficiencia, los resultados tangibles y la especialización, enmarcados en sistemas de reglas y normas bien definidas, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos, con una orientación fundamental hacia la tarea. En el ámbito laboral, las relaciones son impersonales y lo que cuenta es el desempeño.

El resultado ha sido el alto nivel de desarrollo tecnológico; un pueblo individualista, competitivo, con un fuerte deseo de ganar.



EL TAPIZ

OBJETIVO: Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Cualquier número de Participantes

LUGAR: Salón Normal

Un salón donde los participantes puedan escribir cómodamente.

MATERIAL: Sencillo

Una copia de la "Hoja del problema" y un lápiz para cada participante.

DESARROLLO

I El Facilitador da una breve explicación a los participantes sobre la importancia del pensamiento lógico racional en el análisis y solución de problemas.

II. El Facilitador entrega a cada participante una copia de la "Hoja del problema" para que procedan a su análisis y solución.

III. Terminada la actividad anterior, el Facilitador pide voluntarios que compartan la solución del problema.

IV. El Facilitador guía un proceso, para que los participantes, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.

V. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

**Solución Correcta:**

Rojo	Verde	Naranja	Blanco	Rojo	Verde	Zulema
Amarillo	Azul	Verde	Azul	Naranja	Amarillo	Raquel
Blanco	Rojo	Amarillo	Azul	Rojo	Blanco	Luisa
Naranja	Verde	Azul	Blanco	verde	Blanco	Ana
Blanco	Azul	Rojo	verde	Azul	Verde	María
Amarillo	Rojo	Verde	Azul	Rojo	Amarillo	Elena



"HOJA DEL PROBLEMA"

Problema:

Seis amigas hicieron este curioso tapiz: Cada una cosió 6 cuadros de tela formando una tira que "firmo" agregando un rectángulo con su nombre bordado; luego, unieron las tiras. Usando las pistas y el cuadro de abajo descubra los colores de la obra terminada.

En total, son 36 cuadros: 3 anaranjados, 5 amarillos, 6 blancos, 7 azules, 7 rojos y 8 verdes.

Cada amiga usó cuadros de cuatro colores distintos, y ninguna eligió los mismos cuatro colores que otra. Ninguna utilizó más de dos cuadros de un mismo color. Ninguna cosió dos cuadros contiguos de igual color.

1. Zulema no usó azul ni amarillo.
2. Luisa no usó naranja ni verde.
3. En el borde izquierdo del tapiz hay 1 cuadro naranja, 2 amarillos, 2 blancos y 1 rojo (aunque no en este orden).
4. Una esquina es amarilla.
5. La hilera de Ana se ve así: naranja, verde, azul, blanco. Ana es la que está arriba de María, que tiene este orden: blanco, azul, rojo, verde, azul, verde, María.
6. Elena, cuya hilera no es contigua a la de Zulema, no usó blanco ni naranja, pero sí un cuadrado verde. Su nombre, al igual que el de Raquel (que no usó rojo ni blanco), está cosido a un cuadro amarillo.



7. Hacia la izquierda, a partir de un nombre, aparecen cuadrados verdes, rojo y blanco, en este orden. A partir de otro, los colores son blanco, rojo y azul, también en este orden.

8. En una diagonal hay 1 amarillo, 1 naranja, 1 verde y 3 azules. En la otra, hay 1 blanco, 1 rojo, 2 amarillos y 2 azules.

9. Una columna del tapiz tiene 2 azules, 2 rojos y 2 verdes. Otra, tiene 1 verde, 2 blancos y 3 azules.

Cuadro de Apoyo						
						Zulema
						Luisa



EXPERIMENTO ESPACIAL

OBJETIVO: Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Cualquier número de Participantes

LUGAR: Salón Normal. Un salón donde los participantes puedan escribir cómodamente.

MATERIAL: Sencillo. Una copia de la "Hoja del problema" y un lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador da una breve explicación a los participantes sobre la importancia del pensamiento lógico racional en el análisis y solución de problemas.
- II. El Facilitador entrega a cada participante una copia de la "Hoja del problema" para que procedan a su análisis y solución.
- III. Terminada la actividad anterior, el Facilitador pide voluntarios que compartan la solución del problema.
- IV. El Facilitador guía un proceso, para que los participantes, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.
- V. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

**Solución Correcta:**

Nave espacial:	Asteroide:	Viajero:	País:
"Ceres"	Icaro	Loro	Alemania
"Diana"	Apolo	Perro	EE.UU
"Hera"	Eros	Gato	Francia
"Medea"	Adonis	Lechón	Japón
"Minerva"	Hermes	Pez	Rusia



"HOJA DEL PROBLEMA"

Problema:

En un esfuerzo conjunto para investigar las reacciones de seres vivos en el espacio sideral, varios países lanzaron naves espaciales con diversos animales. Descubre el nombre de cada nave espacial, qué asteroide tuvo como destino, qué animal iba a bordo y a qué país pertenecía el aparato.

1. En al "Ceres" viajó un loro; en la "Minerva", un pez; A los asteroides Adonis, Apolo y Eros viajaron los mamíferos.
2. Tres de los viajeros partieron antes que la Nave espacial alemana y la rusa: el pasajero del "Medea", el que fue a Eros y el perro.
3. Los trasportados en vehículos de EE.UU., Francia y Japón se adaptarán a la ausencia de gravedad, no así el loro y el que sobrevoló Hermes.
4. En "Hera", que exploró Eros, se medía las pulsaciones del gato.
5. Las misiones de "Diana" y de la que navegó a Adonis eran obtener datos de la temperatura corporal de los animales.
6. Al retornar a la órbita terrestre, el módulo ruso casi colisiona con el que regresaba de Icaro.



GRANJA E-Z

OBJETIVO

- I. Estudiar cómo se comparte la información en los grupos orientados al trabajo.
- II. Aprender a distinguir el problema verdadero de aquéllos que sólo son sintomáticos.
- III. Observar las estrategias de resolución de problemas dentro del grupo.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: ilimitado. Dividido en subgrupos de 5 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja codificada GNL para cada subgrupo.
 - II. Hoja de Clasificación para cada participante.
 - III. Hoja de Categorización para cada participante.
-
- I. Un lápiz para cada participante

DESARROLLO

- I. Para cada subgrupo de cinco personas se prepararan los siguientes paquetes. Cada uno tiene dos hojas codificadas GNL (General) y la hoja específica de las siguientes caracterizaciones:
 - o Coordinador de Nuevos Productos (CNP) 3 hojas
 - o Gerente de Ventas (GV) 12 hojas
 - o Ingeniero en Jefe (IJ) 4 hojas
 - o Superintendente de Manufactura (SM) 7 hojas
 - o Gerente de Contabilidad (GC) 4 hojas



Cada paquete debe contener un gáfete con el nombre de la caracterización correspondiente.

II. El instructor forma a los subgrupos de cinco personas usando para ello algún método adecuado.

III. Luego distribuye los juegos de cinco paquetes a cada subgrupo. Les explica que, durante la solución del problema, cada miembro actuará en el papel que señala el gáfete. El material del paquete está diseñado para ayudar al participante a dramatizarlo. Anuncia que el subgrupo empezará su reunión en diez minutos.

IV. Después del período de estudio, los subgrupos van a su salón de reunión para empezar a solucionar el problema. (Se da un mínimo de cuarenta y cinco minutos para este proceso).

V. El instructor distribuye la Hoja de Clasificación de problema y les indica que deben seguir las instrucciones ahí señaladas.

VI. Después que todos los subgrupos han terminado la tarea de clasificación, se dan las hojas de Categorización del Problema. Se instruye a los subgrupos para que comparen su clasificación con la "adecuada".

VII. Se dan instrucciones a los subgrupos para que generalicen lo que se obtuvo durante la fase inicial del trabajo.

VIII. El instructor obtiene de los subgrupos las generalizaciones sobre las estrategias de identificación del problema.

IX. Se discute lo importante que es compartir la información y los síntomas en comparación con el problema "verdadero".

IX. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

Para este ejercicio de resolución de problemas, tendrá el papel señalado en su paquete y en su gáfete.

ASUNTO GNL I DE LA GRANJA E-Z

ANTECEDENTES

La Granja E-Z ha operado durante quince años, atendiendo al Este y parte del Medio Oeste. Se ha establecido muy bien como productor de artículos agrícolas, molienda de alimentos y equipo de mezclado. Sus ventas anuales son de unos 600 millones de pesos; la planta localizada en Huntessville emplea a cuarenta y cinco personas. A continuación presentamos un diagrama parcial de como está organizada la empresa:

SITUACIÓN ACTUAL

El año pasado la Granja E-Z introdujo un nuevo producto, un ventilador para molienda. Con un precio de más de \$1,500.00 pesos comparando con los otros del mercado, fue diseñado con características únicas y deseables. Entre ellos, un dispositivo de control de carga que fue un invento de la Granja E-Z.

Aunque las utilidades al principio fueron las estimadas, ha habido una baja en los últimos seis meses. El coordinador de Nuevos Productos, con la presión del Gerente General, ha citado a una junta para encontrar la causa por la que las utilidades han bajado hasta convertirse en pérdidas. Esta junta está programada para empezar dentro de diez minutos. El propósito de ella es tratar de identificar el problema y encontrar la mejor solución.

Antes de la reunión, vea la correspondencia adjunta. Incluye la que le fue enviada a usted y la que usted remitió. El asunto principal es un "memo" del Gerente General a todos los Gerentes. Otros temas en la correspondencia le darán antecedentes para que se prepare para la junta.



ASUNTO GNL II DE LA GRANJA E-Z

MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z

Urgente

A: Los gerentes

De: Gerente general

Asunto: Perdidas en el ventilador de molienda

Es necesario dar recomendaciones inmediatas a la crítica situación de las pérdidas en el ventilador de molienda que empezamos a vender el año pasado.

Los datos de ventas, costos y utilidad/pérdida en los cuatro trimestres anteriores son como sigue:

<u>Trimestre</u>	<u>No. vendido</u>	<u>Ventas Netas</u>	<u>Costo Directo</u>	<u>Utilidad/Pérdida</u>
2o. del año pasado	185	\$16,650,000	\$13,950,000	+ \$2,550,000
3o. del año pasado	180	\$16,200,000	\$13,860,000	+ \$2,340,000
4o. del año pasado	90	\$8,100,000	\$11,430,000	- \$3,330,000
1o. de éste año	75	\$6,750,000	\$11,025,000	-\$4,275,000

Obviamente, no llevamos la misma tendencia que el 2do. y 3er. trimestres del año pasado de tener utilidades. Aunque tengamos la razón en suponer que los meses de invierno son de "atraso" en las utilidades, esto no debe continuar. Le pido a este grupo que encuentre cuáles son los problemas reales.



ASUNTO CNP I DE LA GRANJA E-Z

MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z

A: COORDINADOR DE NUEVOS PRODUCTOS

DE: AGENTE DE VENTAS

ASUNTO: VENTILADOR DE MOLIENDA

Hemos recibido un informe de que la compañía Interruptor probablemente entre en huelga dentro de una semana y que será larga.

Esta compañía nos ha estado suministrando los cojinetes del ventilador desde que empezamos a producirlo en el año pasado. Necesitamos estar seguros de que debemos tener esa calidad porque los precios han subido mucho durante los últimos seis meses.

Si pudiera convencer al Ingeniero en Jefe y al Superintendente de Manufactura de hacer algunos cambios en los cojinetes, el problema de costo (por lo tanto la utilidad) del ventilador se resolvería. Se podría obtener un buen cojinete de soporte por unos \$5,250.00 menos (\$10,500.00 por cada ventilador) y con un suministro seguro, con sólo cambiar ligeramente las especificaciones.



ASUNTO CNP 2 DE LA GRANJA E-Z

Coordinador de Nuevos Productos.

Granja E-Z

Huntersville

Estimado Sr. Coordinador de Nuevos Productos.

He sido distribuidor de ustedes todo el tiempo en que han estado en el negocio y nunca tuve problemas como el que tengo con el ventilador de molienda. Tiene dificultades con el control de carga, la mayoría de las veces. Sé que su compañía está trabajando en eso y estoy seguro que lo resolverán.

Por otro lado, su ventilador tiene un precio alto. Por \$15,000.00 menos los granjeros de su área pueden comprar un producto competitivo que hace el trabajo tan bien como lo hace el suyo. Yo pudiera ganar más, si quisiera, vendiendo la línea Mezcla Mejor. Su margen es mayor del 15% que dan ustedes.

No me está causando muchos problemas, ya que no se está vendiendo mucho y sólo tengo en existencia uno o dos... pero debe ser un verdadero dolor de cabeza para ustedes. Me he enterado a través de su Gerente de Ventas que son los únicos responsables de esta nueva máquina y creo que sería conveniente volvieran a pensar sobre el problema de costo marginal. Quizá lo mejor sería salirse. Espero que esta comunicación les ayude.

Sinceramente

BILL DODSON.

DISTRIBUIDOR DE LA GRANJA E-Z



ASUNTO CNP 3 DE LA GRANJA E-Z

Gerente General

Granja E-Z

Huntersville

Estimado Gerente General:

He sido cliente de la Granja E-Z durante diez años y estoy satisfecho con los productos que les he comprado.

Y ahora introducen un nuevo ventilador de molienda, exactamente cuando pensaba comprar uno. Cuando lo vi, dije "Grandioso" Luego mire el precio. Sus productos no parecer caros, pero \$90,000 por el ventilador de molienda es mucho, especialmente cuando comparé precios y descubrí que ninguna de las marcas conocidas está en su precio, algunas están unos \$7,500 abajo de ustedes, pero la mayoría cuesta \$15,000 menos.

Me gustaría comprarle a Granja E-Z pero un peso es un peso. ¿Puede hacer algo respecto al precio?.

Sinceramente

Harry Gillmores

Profittown

**ASUNTO GV 1 DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: GERENTE DE VENTAS****DE: DIRECTOR DE PUBLICIDAD****ASUNTO: VENTILADOR DE MOLIENDA**

Me gustaría sugerirle como podríamos aumentar las utilidades en el ventilador de molienda con más publicidad, lo cual haría que aumentarían las ventas.

Si el presupuesto de publicidad aumentara un 4% el próximo trimestre, pudiéramos aumentar la publicidad en la siguiente forma:

- Aumentar un 10% la publicidad por correo.
- Más anuncios por radio en las zonas agrícolas más importantes
- Aumentar un 30% la publicidad en revistas.

Lo que, además de un nuevo toque a la publicidad, sugiriendo que el ventilador de molienda es mejor que cualquier otro y que por eso cuesta un poco más, nos permitiría estar mejor.



ASUNTO GV 2 DE LA GRANJA E-Z

Gerente General

Granja E-Z

Huntersville

Estimado Sr.:

El verano pasado compramos su nuevo ventilador de molienda habiendo oído de su gran valor por un vecino. También he visto un par de sus máquinas. Sin embargo estoy a disgusto con el asunto del ventilador. Lo he tenido que llevar tres veces a al taller del distribuidor. Ellos tratan de repararlo, pero no vemos que trabaje bien durante mucho tiempo. Como no consigo nada con ellos, creí más conveniente escribirle directamente a ustedes.

El problema no es muy grande, según creo. Es el control de carga que continua trabajando inútilmente. Es un gran inconveniente y una pérdida valiosa de tiempo. Después de todo, cuando se paga \$90,000 por una cosa como esa, espera uno que funcione. Hagan algo por mí, por favor.

Sinceramente suyo

Jetrho Pearson

**ASUNTO GV 3 DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: GERENTE DE VENTAS****DE: GERENTE DE MANUFACTURA****ASUNTO: DEVOLUCIÓN DEL VENTILADOR DE MOLIENDA**

Para su información, tuvimos que recibir de clientes insatisfechos un buen número de ventiladores de molienda durante los últimos trimestres.

Las devoluciones, desde que introdujimos el producto en el mercado han sido:

TRIMESTRE	DEVOLUCIONES
2o. Trimestre del año pasado	ninguno
3er. Trimestre del año pasado	3
4o. Trimestre del año pasado	6
1er. Trimestre de este año	8

Nos vimos obligados a recibir estas devoluciones debido a que el vendedor no estaba preparado para manejar las reclamaciones de los clientes.



ASUNTO GV 4 DE LA GRANJA E-Z

TELEGRAMA

GERENTE DE GRANJA E-Z, QUE TRATA DE HACERNOS. ME ESTA COSTANDO TRABAJO SACAR ALGUNA INFORMACIÓN DE ESA COMPAÑÍA. TODO LO QUE OBTUVE DEL VENDEDOR FUE PRESIÓN PARA VENDER EL NUEVO PRODUCTO PERO NINGUNA AYUDA. SI EN VERDAD DESEAN VENDER NOS EL VENTILADOR DEBEN MEJORAR EL MARGEN A LOS DISTRIBUIDORES. DE INMEDIATO CANCELEN MI CONTRATO COMO DISTRIBUIDOR. JIM HUTCH. DISTRIBUIDOR DE LA GRANJA E-Z.



ASUNTO GV 5 DE LA GRANJA E-Z

MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z

A: GERENTE DE VENTAS

DE: Petroski. VENDEDOR

He estado pensando en el nuevo ventilador de molienda.

Como ya sabe, parte del problema es que no están ofreciendo suficientes incentivos a los vendedores de la Granja E-Z. \$3,000 por unidad no es suficiente, teniendo en cuenta el tamaño de la compra promedio. Lo más seguro es que si la recompensa personal fuera mayor se trabajaría más fuerte.

¿Usted sabe la vieja historia acerca de la zanahoria?

**ASUNTO GV 1 DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: GERENTE DE VENTAS****DE: SUPERINTENDENTE DE MANUFACTURA****ASUNTO: CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

La capacidad de nuestra planta, actualmente, es de 105 ventiladores de molienda por mes. No se nos aseguró esto, pero sin embargo hemos podido manejar esta cantidad.

Originalmente, debido al estimado de ventas produjimos 90 en cada uno de los seis primeros mese. En diciembre redujimos la producción a 80 y en febrero a 50.

Si cambiáramos el arreglo de la planta, posiblemente podríamos producir unos 175 al mes, si el mercado absorbiera dicha cantidad.

Es posible que sea necesario una revisión de cómo estamos en su arreglo, para poder continuar cuando menos con la capacidad actual. Las nuevas reglas del sindicato establece, de acuerdo a la descripción del trabajo, que podrían necesitar más hombres en el área donde se produce el ventilador de molienda (Ahora mismo estamos necesitando tres hombres más para mantener la producción en otras líneas). ¿Podrían venderse 175 unidades por mes a partir de ahora?

**ASUNTO GV 7 DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: GERENTE DE VENTAS****DE: GERENTE GENERAL****ASUNTO: ROTACIÓN DE VENDEDORES**

¿Qué está pasando con nuestros vendedores? Mi memoria se ha despertado con respecto a las pérdidas que hemos tenido al estudiar las nóminas esta mañana. Así pude ver y descubrir que perdimos dos buenos vendedores hace tres años, tres hace dos años y cuatro el pasado. ¿Por qué? ¿Se puede hacer algo para corregirlo?

**ASUNTO GV 8 DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: GERENTE DE VENTAS****DE: GERENTE GENERAL****ASUNTO: VENTILADOR DE MOLIENDA**

Mientras creo que la publicidad de nuestros ventiladores está "muy bien", pienso que la situación entre usted y el Director de Publicidad no está produciendo todo lo posible.

Piense algunas ideas que puedan mejorar la publicidad y hágamelo saber.

Algunas cosas que se me han ocurrido son:

- Poner más énfasis en su economía, de lo que se ha hecho.
- Compararlo con el del mayor competidor, nombrándolo y consiguiendo detalles de su ingeniería.
- Tener testimonio de los clientes felices. (usuarios)

Tener mayor material de producción para los distribuidores.



ASUNTO GV 9 DE LA GRANJA E-Z

MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z

A: GERENTE DE VENTAS

DE: Harold Dropwatter, VENDEDOR

ASUNTO: VENTILADOR DE MOLIENDA

Necesito de su ayuda. Estaré en las oficinas de la planta la semana próxima, pero creí mejor enviar éste antes, de manera que podamos pensar juntos y sacar algunas respuestas que me sirvan.

El problema es: Los distribuidores están informando sobre el enojo de los clientes con el ventilador. Aparentemente, no es nada serio pero provoca muchas llamadas en busca del servicio. Y, francamente no se como manejar en esto a los distribuidores y a los clientes (y he encontrado a algunos clientes realmente "furiosos")

Además. Los distribuidores no están del todo interesados en hacer ver las ventajas del ventilador a los clientes. Dicen que es mucho problema fijar la parte que está causando la mayor parte de los problemas. Les he dicho a los distribuidores una y otra vez las ventajas de vender nuestro ventilador pero no entienden.

Nos vemos la próxima semana.



ASUNTO GV 10 DE LA GRANJA E-Z

Gerente de Ventas

Granja E-Z

Huntersville

Estimado Gerente de Ventas:

He sido distribuidor de ustedes por diez años y recuerdo que nunca le he escrito alguna queja. Esta no provocará un terremoto pero el problema empezó el año pasado y aún continua, por lo creí necesario llamar su atención para que hagan algo al respecto. Esto podría ayudarlos, sobre todo a mí si se pudiera hacer algo.

El vendedor que me llamó el año pasado no sabía que estaba hablando, especialmente en lo que se refiere al ventilador de molienda que empezaron a vender durante el último año.

¿Podría hacer algo al respecto? Me gustaría que el nuevo vendedor no me diera datos incorrectos. Quisiera tener los datos correctos. Le he dicho al nuevo hombre que les escribiría, ya que le dicho a él lo mismo que les estoy diciendo.

Atentamente

Carson Treadville.



ASUNTO GV 11 DE LA GRANJA E-Z

MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z

A: GERENTE DE VENTAS

DE: Tom Mathison, VENDEDOR

ASUNTO: QUEJAS SOBRE MOLINOS

Nuestro nuevo ventilador de molienda no está trabajando bien. Los distribuidores parecen no poder venderlo y están sorprendidos de que hayamos entrado a esa línea. Les he dicho que es una oportunidad para ganar pero parece que no están interesados en aumentar su línea de producción.

De cualquier forma, las ventas no están bien este mes. Me gustaría que me aconsejará sobre cómo mantener esto en movimiento. Le llamaré en unos días.



ASUNTO GV 12 DE LA GRANJA E-Z

MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z

A: GERENTE DE VENTAS

DE: Bob Jhonston. VENDEDOR

Le gustará saber que este mes fue bueno en la venta de ventiladores de molienda. El distribuidor Ken Perdins, vendió cinco, sólo él. Habiendo pasado apenas dos semanas del mes, casi he llegado a la cuota.

Creo que es un gran producto.

**ASUNTO IJ 1 DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: INGENIERO EN JEFE****DE: SUPERINTENDENTE DE MANUFACTURA****ASUNTO: VENTILADOR DE MOLIENDA**

El problema de ensamblado del ventilador de molienda ha empeorado no mejorado. El diseño que hicieron para el ensamblaje final provoca muchos movimientos. Las máquinas y los hombres parecen correr hacia adelante y hacia atrás. Es un verdadero problema y una pérdida de tiempo y esfuerzo que indudablemente está causando alguna de las pérdidas en las utilidades que hemos padecido.

Por lo tanto, sugiero que se vuelva a diseñar. Me gustaría consultarlo con usted. Esto es con seguridad la llave del problema que hemos tenido con la máquina.

Los hombres de la planta; estoy seguro, podrán producir con mayor eficiencia teniendo un proceso más simple. Ellos se quejan de esto, y he visto que los hace ir más lentos.



ASUNTO JI 2 DE LA GRANJA E-Z

MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z

A: INGENIERO EN JEFE

DE: INGENIERO DE DISEÑO

ASUNTO: PRODUCCIÓN DEL VENTILADOR DE MOLIENDA.

He estado estudiando el problema de las pérdidas que ha habido en el ventilador de molienda.

Parece ser que pudiéramos bajar los costos de producción si hacemos lo siguiente:

- Combinar el proceso de estampado para que en uno solo estampemos la coraza y la cubierta superior. Esto podría reducir el desperdicio en un 15%.
- Usar otra aleación en los baleros, yo he encontrado una mejor y más barata. Esto reduciría el costo en un 10%.
- Cambiar en ensamblado de modo que el sistema de penetración sea colocado antes de instalar y no hacerlo por separado. Esto ahorraría tiempo y estimo rebajaría el costo en un 5%.

Éstos cambios requieren poco de la línea de producción y podrían ofrecer éstos beneficios.

- Una máquina más durable.

Disminución de los costos en un 20% aproximadamente.

**ASUNTO JI 3 DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: INGENIERO EN JEFE****DE: INGENIERO DE PROYECTOS****ASUNTO: VENTILADOR DE MOLIENDA**

Sé que hemos tenido muchas quejas sobre el nuevo mecanismo para el control de carga. Hasta ahora hemos hecho muchas pruebas para determinar problemas que no sabíamos. Las pruebas incluyen 450 horas trabajando el mecanismo de control de carga. No encontramos NINGÚN PROBLEMA.

En todos los controles de carga devueltos encontramos fallas en el ajuste. Admitimos que este nuevo control es la pieza más sofisticada en la máquina que los distribuidores han encontrado hasta la fecha, pero esto no es excusa para el mal servicio que nos han prestado hasta la fecha.

De cualquier manera, todo parece poder resolverse en el campo de los servicios capacitando a los hombres para hacer los ajustes necesarios cuando se instale la máquina y a la frecuencia con la que se dan dichos servicios.



ASUNTO JI 4 DE LA GRANJA E-Z

Gerente General

GRANJA E-Z

Huntersville

Estimado Gerente General:

Después de cuatro servicios para mantener fijo el control de carga de mi nuevo ventilador de molienda de la Granja E-Z le dije al distribuidor para que retuviera la maldita cosa mientras les escribía para que quedara registrada mi queja. De hecho, he estado tan molesto que pensaba demandarlos por falsa publicidad. Pero el distribuidor me animó a escribirles.

De cualquier manera, el control de carga del ventilador está defectuoso. No tengo tiempo para andar con esto.

¡Cuando lo necesito, se descompone!

Sigan así y tendrán mala fama en los alrededores. Tengo un vecino que ha tenido el mismo problema y lo mismo he escuchado de otros.

Disgustado con ustedes.

Tom McFarland.

**ASUNTO SMF I DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: GERENTE DE VENTAS****DE: SUPERINTENDENTE DE MANUFACTURA****ASUNTO: DEVOLUCIÓN DEL VENTILADOR DE MOLIENDA**

Para su información, tuvimos que recibir de clientes insatisfechos, un buen número de ventiladores de molienda en los últimos trimestres.

Las devoluciones, desde que introdujimos el producto en el mercado, han sido:

TRIMESTRE	DEVOLUCIONES
2o. Trimestre del año pasado	ninguno
3er. Trimestre del año pasado	3
4o. Trimestre del año pasado	6
1er. Trimestre de este año	8

Nos vimos obligados a recibir estas devoluciones debido a que el vendedor no estaba preparado para manejar las reclamaciones de los clientes.



ASUNTO SMF 2 DE LA GRANJA E-Z

MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z

A: GERENTE DE VENTAS

DE: SUPERINTENDENTE DE MANUFACTURA

ASUNTO: CAPACIDAD DE PROMOCIÓN

La capacidad de nuestra planta, actualmente es de 105 ventiladores de molienda por mes. No se nos aseguró esto, pero sin embargo hemos podido mantener esta cantidad.

Originalmente, debido al estimado de ventas se produjeron 90 en cada uno de los primeros seis meses. En diciembre se redujo la producción a 80 y en febrero a 50.

Si cambiáramos el arreglo de la planta, posiblemente podríamos producir 175 al mes, si el mercado absorbiera dicha cantidad.

Es posible que sea necesaria una revisión de cómo estamos en su arreglo, para poder continuar cuando menos con la capacidad actual. Las nuevas reglas del Sindicato establecen, de acuerdo a la descripción del trabajo, que podríamos necesitar más hombres en el área donde se produce el ventilador de molienda. (Ahora mismo estamos necesitando tres hombres más para mantener la producción en otras líneas). ¿Podrían venderse 175 unidades por mes a partir de ahora?

**ASUNTO SMF 3 DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: SUPERINTENDENTE DE MANUFACTURA****DE: CAPATAZ GENERAL****ASUNTO: DESCONTENTO EN LA PLANTA**

Quisiera avisarle que ha habido gran descontento entre el personal de la planta durante los últimos tres meses por el cambio en la hora del café.

Cuando se les permitió tomar una taza de café en el comedor e intercambiar las noticias matutinas antes de empezar a trabajar, parecían muy contentos.

Ahora, ya que se les ha quitado ese privilegio, junto con la cafetera, pasan mucho tiempo quejándose, por eso cada mañana, según he podido ver y oír, empiezan a trabajar más tarde que cuando tomaban café. Me sorprendería que esto no afectara la eficiencia y la productividad.

Por favor, tome nota de esto.

**ASUNTO SMF 4 DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: SUPERINTENDENTE DE MANUFACTURA****DE: AGENTE DE COMPRAS****ASUNTO: POSIBLE HUELGA EN LA COMPAÑÍA INTERRUPTOR.**

Hace unos días nos llamo el encargado de embarques de la compañía Interruptor diciendo que estiman que la próxima semana estallará una huelga. Esperan que durará cuando menos seis semanas. Quisiera saber cuantos cojinetes podemos pedir ahora, de manera que nos los puedan suministrar y así mantener nuestro inventario.

Revisé el inventario, y descubrí que sólo tenemos 1000 cojinetes.

**ASUNTO SMF 5 DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: INGENIERO EN JEFE****DE: SUPERINTENDENTE DE MANUFACTURA****ASUNTO: VENTILADOR DE MOLIENDA**

El problema de ensablado del ventilador de molienda ha empeorado, no mejorado. El diseño que hicieron para el ensamblaje final provoca muchos movimientos. Las máquinas y los hombres parecen correr hacia adelante y hacia atrás. Es un verdadero problema, y una pérdida de tiempo y esfuerzo que indudablemente está causando alguna de las pérdidas en las utilidades que hemos padecido.

Por lo tanto, sugiero que se vuelva a diseñar. Me gustaría consultarlo con usted. Esto es con seguridad, la clave del problema que hemos tenido con la máquina.

Los hombres de la planta; estoy seguro, podrán producir con mayor eficiencia teniendo un proceso más simple. Ellos se quejan de esto y he visto que los hace ir más lentos.



ASUNTO SMF 6 DE LA GRANJA E-Z

SUPERINTENDENTE DE MANUFACTURA

GRANJA E-Z

HUNTERSVILLE

Estimado señor.

Estoy llamando su atención, ¡de nuevo! ya que en el sindicato hemos estado recibiendo muchas quejas de los hombres que trabajan en su planta.

El nivel de quejas ha sido alto y está aumentando. No quiero ser un creador de problemas pero tampoco el que los acalle, y por eso pensé en escribirle, una vez más para hacerle saber que lo que esta molestando a los operadores esta a punto de estallar. Quisiera pensar que, juntos, podemos resolver el problema.

Parece ser que los obreros están a disgusto con los cambios que se siguen dando en la producción del ventilador de molienda. Han sido entrenados para realizar su trabajo y los continuos cambios en la producción y el ensamblado les hace pensar que son incompetentes.

En verdad que no lo son; pero tienen derecho, en base al contrato, a tener el mismo trabajo.

Creo que deben ver esto de inmediato, ya que disminuye la eficiencia. Ciertamente es lo que nos está causando problemas. Investigare más.

Cordialmente

Unión Steward.

**ASUNTO SMF 7 DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: SUPERINTENDENTE DE MANUFACTURA****DE: GERENTE DE CONTABILIDAD****ASUNTO: PÉRDIDAS O GANANCIAS EN EL VENTILADOR DE MOLIENDA**

Llamó su atención con urgencia sobre el inventario que tenemos de partes adicionales para el ventilador. Actualmente hay \$7,500,000 en inventario que no estamos aprovechando. El interés de este capital sería de unos \$3,000,000 al año que representaría utilidad.

**ASUNTO GC I DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: SUPERINTENDENTE DE MANUFACTURA****DE: GERENTE DE CONTABILIDAD****ASUNTO: PÉRDIDAS O GANANCIAS EN EL VENTILADOR DE MOLIENDA**

Llamó su atención con urgencia sobre el inventario que tenemos de partes adicionales para el ventilador. Actualmente hay \$7,500,000 en inventario que no estamos aprovechando. El interés de este capital sería de unos \$3,000,000 al año que representaría utilidad.

**ASUNTO GC 2 DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: GERENTE DE CONTABILIDAD****DE: AGENTE DE COMPRAS****ASUNTO: ACERO INOXIDABLE DE 0.01 CM. PARA EL VENTILADOR DE MOLIENDA**

Nos ha informado la Compañía Americana de Acero que la lámina que usamos para el ventilador de molienda subirá un 7% a partir del próximo mes.

Al revisar los antecedentes de la lámina encontré que el precio ha subido tres veces desde que empezamos a producir el ventilador.

Agosto 1%, Octubre 1% adicional, Diciembre otro 2%.

Y ahora este aumento. Llamó su atención porque las utilidades del ventilador están en grave problema.



ASUNTO GC 3 DE LA GRANJA E-Z

MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z

A: GERENTE DE CONTABILIDAD

DE: AGENTE DE COMPRAS

ASUNTO: ALEACIONES EN EL VENTILADOR DE MOLIENDA

No sólo ha subido el precio de la aleación que se usa en los engranes del ventilador de molienda, sino que también tenemos problemas ya que nuestros datos de material recibido no coinciden con lo que ellos tienen de entregas en las facturas.

El precio de la aleación subió un 2% el mes pasado.

**ASUNTO GC 4 DE LA GRANJA E-Z****MEMORÁNDUM DE LA GRANJA E-Z****A: GERENTE DE CONTABILIDAD****DE: AUXILIAR CONTABLE****ASUNTO: CUENTAS DE GASTOS**

Me pidió revisar las cuentas de gastos de los vendedores y avisarle de cualquier aumento insólito.

Hace dos meses hubo un aumento en la cuenta general de un 1.5% pero no me preocupó porque sabía que los costos en general habían subido. Sin embargo, el mes pasado y de nuevo este mes la cuenta subió en forma considerable:

Mes pasado subió el 3%. Este Mes subió otro 3%.



HOJA DE CLASIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE LA GRANJA E-Z

INSTRUCCIONES

Clasifique cada uno de los siguientes problemas en cuatro categorías, poniendo una "X" en la columna apropiada.

	Área problema	Síntoma	Problema verdadero	No importante
1	Los distribuidores y los vendedores no están satisfechos con la tarea nueva.			
2	Poco entrenamiento para dar servicio al control de carga.			
3	Los vendedores no pueden explicar como vender el ventilador			
4	Frecuencia de las llamadas pidiendo servicio para el control de carga			
5	Poco entrenamiento para vender el producto.			
6	Poco empuje de los distribuidores en la nueva línea.			
7	Poco entrenamiento de los distribuidores en la venta del producto.			
8	Poca publicidad.			
9	Rotación de vendedores.			
10	Capacidad de producción.			
11	Cancelación de distribución.			
12	Devolución de ventiladores.			
13	Quejas sobre el alto precio de los ventiladores de molienda.			
14	Quejas del sindicato.			
15	Ensamblaje del ventilador.			
16	Huelga de la compañía Interruptor			
17	Calidad de los cojinetes.			
18	Tiempo de café en el trabajo.			
19	Aleación de los engranes.			
20	Aumento de los gastos de			



	los vendedores.			
21	Costo del acero.			
22	Aumento en los inventarios.			
23	Incentivo de los vendedores.			
24	Margen a los distribuidores.			



HOJA DE CATEGORIZACIÓN DE LA GRANJA E-Z

INSTRUCCIONES

A continuación se encuentra listada la categorización adecuada de los problemas. Compárelos con lo anotado en la Hoja de clasificación del problema

	Área problema	Síntoma	Problema verdadero	No importante
1	Los distribuidores y los vendedores no están satisfechos con la tarea nueva.	x		
2	Poco entrenamiento para dar servicio al control de carga.		x	
3	Los vendedores no pueden explicar como vender el ventilador	x		
4	Frecuencia de las llamadas pidiendo servicio para el control de carga	x		
5	Poco entrenamiento para vender el producto.		x	
6	Poco empuje de los distribuidores en la nueva línea.	x		
7	Poco entrenamiento de los distribuidores en la venta del producto.		x	
8	Poca publicidad.			x
9	Rotación de vendedores.	x		
10	Capacidad de producción.			x
11	Cancelación de distribución.	x		
12	Devolución de ventiladores.	x		
13	Quejas sobre el alto precio de los ventiladores de molienda.	x		
14	Quejas del sindicato.	x		
15	Ensamblaje del ventilador.			x
16	Huelga de la compañía Interruptor			x
17	Calidad de los cojinetes.			x
18	Tiempo de café en el trabajo.			x
19	Aleación de los engranes.			x
20	Aumento de los gastos de los vendedores.			x
21	Costo del acero.			x
22	Aumento en los inventarios.			x
23	Incentivo de los vendedores.		x	
24	Margen a los distribuidores.		x	



HISTORIA DE LOS ACONTECIMIENTOS

OBJETIVO: Vivir una experiencia de negociación y toma de decisiones en una situación de crisis.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.

LUGAR: Instalaciones Especiales. Un salón amplio y varias salas para cada subgrupo.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Copia de los roles que corresponden a cada comité (4 o 5 copias para cada comité).
- II. Lo necesario para que los participantes escriban.

DESARROLLO

I. Cada uno de los participantes entra individualmente en conocimiento de los hechos ("Historia de los acontecimientos") que han presidido a la crisis.

II. Los participantes se dividen en 6 subgrupos, cada uno representará el papel de:

- El Comité de Planificación Municipal (Canadá).
- Los representantes del Rectorado de la Universidad de Quebec en Montreal (UQAM).
- La Asociación de Estudiantes de la Universidad de Quebec en Montreal (UQAM).
- Los representantes del sindicato del personal de docente de la UQAM.



- Los representantes e las organizaciones privadas.
- La Asociación de Profesores de la UQAM.

III. Cada subgrupo, después de haber recibido las instrucciones que le corresponden, cada subgrupo por separada y sin interrupciones cuentan con 60 minutos para establecer planes de acción y para tomar todas las decisiones que consideren necesarias.

IV. En el caso de que algunas decisiones tengan que ser objeto de cartas o de comunicados dirigidos a una persona o a un organismo en particular. El grupo entregará esta carta al Facilitador, quien la hará llegar al destinatario en el momento oportuno.

V. Los seis grupos se hallan en el Municipio de Montreal (en sesión plenaria) para diseñar estrategias o tomar decisiones con objeto de poner fin rápidamente al estado de crisis actual.

VI. El Facilitador puede entregar en este momento las informaciones suplementarias a quien corresponda. Esta reunión deberá llegar a decisiones y líneas concretas de conducta.

VII. Al final del ejercicio, los diferentes subgrupos procederán al análisis de lo que han vivido, determinando las consecuencias de aprendizaje que hayan logrado.

VIII. Cada subgrupo hará un informe sobre su propia discusión en la sesión plenaria; se efectuará también una síntesis en conjunto.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

HISTORIA DE LOS ACONTECIMIENTOS

Los comunicadores de prensa que figuran a continuación resumen los acontecimientos que han contribuido a la crisis actual. Han sido extraídos de los periódicos "Presse de Montreal" y "Montreal Soir"

15 de septiembre: "El personal no docente de la Universidad de Quebec en Montreal acaba de declararse en huelga por tiempo indefinido. La negociaciones entre la Rectoría y el sindicato se han roto y no se vislumbra ninguna solución".

18 de septiembre: "Los cursos normales de Otoño hubieran debido empezar hoy en la UQAM. Debido a la huelga del personal no docente, no se han impartido la mayor parte de las clases. Algunos profesores han tratado de franquear a los huelguistas, pero han sido brutalmente rechazados".

21 de septiembre: "Un grupo de estudiantes y un profesor de la UQAM, han sido atacados por un grupo de huelguistas en una sala parroquial del centro de la ciudad. En efecto debido a la huelga del personal no docente de la UQAM el profesor en cuestión había convocado a sus alumnos fuera del recinto universitario con el fin de impartir su clase. Se informa que un estudiante ha sido gravemente herido, y que se encuentra en estado crítico en el hospital"

29 de septiembre: "Hacia las 22 horas de ayer, estalló una bomba en las oficinas de Rectoría de la UQAM, en el 7° piso del edificio "Louis Jolliet". No hubo heridos, pero los desperfectos son considerables. Entre las pérdidas materiales se hallan expedientes académicos, trabajos de investigación, así como otros documentos académicos importantes..."

3 de octubre: "La huelga de la UQAM continúa. La rectoría de la Universidad ha pedido la intervención del gobierno a fin de que las clases puedan impartirse normalmente".



5 de octubre: "La policía de Montreal rompe la línea de huelguistas de la UQAM y entra en los edificios. La mayor parte de las cerraduras han sido obstruidas con plastilina y otros materiales para impedir así abrir los salones de clase..."

15 de octubre: "La Rectoría de la UQAM advierte a los estudiantes matriculados que, si la huelga del personal no docente continúa, el semestre académico quedaría aplazado hasta el semestre siguiente".

17 de octubre: "Una Asociación de las organizaciones privadas con sede en los edificios en los que también se halla la UQAM inicia un pleito contra UQAM ante el municipio de Montreal. Las líneas de huelga y otras manifestaciones, en efecto, perjudican el buen funcionamiento de sus actividades".



REPRESENTANTES DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE QUEBEC, EN MONTREAL (UQAM)

Fecha: 18 de Octubre

Acaban ustedes de reunirse con el objeto de planificar una reunión que tendrá lugar, mañana por la noche en el Municipio de Montreal. Esta reunión ha sido convocada por el alcalde, para que los principales afectados por los acontecimientos que ha provocado la huelga del Personal no Docente de la UQAM hallen una rápida solución al actual estado de crisis.

He aquí algunas informaciones que pueden serles útiles y que son comunicadas por el secretario general de la UQAM, quien ha reunido y condensado los datos más importantes relativos a la situación actual:

- El rectorado de la UQAM había consultado al rectorado central de la Universidad de Quebec, con respecto a la postura que tendría que adoptar en la negociación.
- Para no crear precedentes que podrían afectar al resto de los centros de la universidad de Quebec, y a las demás universidades de la provincia de Quebec, es absolutamente imposible ceder ante las peticiones del sindicato.
- Según el vigente plan de estudios, resulta impensable acortar los cursos semestrales a menos de 35 horas. A tres horas de clase por semana, y habiendo transcurrido ya cuatro semanas de huelga, será preciso dejar sin efecto todos los cursos de este semestre a partir del 1º de Noviembre, porque ni siquiera podrían completarse apelando a un período de clases suplementarias.
- El ministerio de Educación ha hecho saber de manera oficial que no quiere intervenir en el conflicto a menos que la situación se convierta en alarmante. Sin embargo, se rumorea que el consejo de ministros se ha reunido para discutir la situación actual.



- Algunos informadores les han hecho saber que grupos de estudiantes maoístas y de otras filiaciones políticas tienen intenciones de sembrar la violencia: atacando a la policía, colocando bombas en los edificios públicos, organizando a las masas obreras para provocar huelgas intermitentes, etc.

La Universidad McGill se propone crear un Centro de Dirección de Empresas (CDE) en un nuevo edificio. Este centro impartirá cursos de dirección a nivel de diploma, licenciatura y doctorado. La Universidad McGill espera obtener una subvención importante del gobierno para poder incluir en el CDE un centro de investigación sobre la dirección. Hasta el momento presente, la UQAM había sido considerada como prioritaria para recibir este centro de investigación, lo cual permitiría a la UQAM convertirse en la mejor Facultad de Dirección de Empresas de habla francesa existente en América del Norte. Si la UQAM pierde esta subvención, el Rectorado tendría que considerar seriamente la posible clausura del Departamento de Dirección de Empresas.



COMITÉ EJECUTIVO DE LA ASOCIACIÓN DE ESTUDIANTES DE LA UQAM

Fecha: 18 de Octubre

Ustedes se han reunido en una sesión de estudio para planificar la reunión con los demás afectados por la crisis, que tendrá lugar mañana en el Municipio de Montreal. El alcalde ha convocado esta reunión con objeto de hallar una solución a la actual crisis.

El secretario permanente de la Asociación ha estado al corriente de los principales acontecimientos y les comunica los hechos siguientes:

- Se acostumbra en todas las universidades a dejar sin efecto los cursos que ocupen menos de 35 horas sobre las 45 horas previstas. En este momento, todos o casi todos los cursos han perdido ya 12 horas y es más probable que el semestre sea dejado sin efecto si la huelga no acaba inmediatamente.
- Según los usos y costumbres, y el derecho propio de las universidades, ninguna clase de policía puede penetrar en los locales universitarios. Violar esta ley es violar el derecho universitario.
- No les corresponde a los estudiantes el tomar posición en un conflicto entre el sindicato patronal. Sin embargo, usted cree que la gran mayoría de los estudiantes esta a favor de la postura sindical. Circulan rumores de que ciertos grupos de estudiantes están dispuestos a emplear la violencia si el conflicto continuase.
- Muchos estudiantes de primer curso han solicitado el ingreso en otras universidades de Montreal. Muchos alumnos de Dirección de Empresas han sido aceptados, sobre todo en la Escuela Superior de Estudios



Empresariales, en la Universidad McGill y en la Facultad de Ciencias Económicas "Sir George Williams". En efecto, aún había plazas disponibles en estos centros de enseñanza.

- Para mañana ha sido organizada una manifestación de solidaridad por parte de los grupos de extrema izquierda, con una marcha de los alumnos de diversas facultades y universidades, tanto francófonas como anglófonas, hacia el pabellón "Louis Jolliet". Usted sabe que unos 200 alumnos de la UQAM ya se han presentado como voluntarios, y que saldrán desde todos los pabellones en dirección a Bleury y Ste. Catherine.

¡Esta información es confidencial y no debe publicarse antes de mañana!



REPRESENTANTES DEL SINDICADO DE PERSONAL NO DOCENTE DE LA UQAM

Fechas: 18 de Octubre

Ustedes se encuentran reunidos en sesión especial, en el local de la huelga, con objeto de planificar una reunión con las demás partes interesadas mañana por la noche en el Municipio de Montreal. En efecto, el alcalde ha convocado esta reunión con el fin de hallar soluciones a la crisis provocada por la huelga que ustedes han declarado. Ustedes están decididos a defender con firmeza sus posiciones.

El secretario del sindicato se ha mantenido al corriente de las principales noticias e informaciones relativas a la situación actual.

Durante una reunión oficial con otras centrales sindicales. Estas han garantizado al sindicato de personal no docente una solidaridad total, que podría llegar a la aceleración de huelgas en otros sectores públicos tales como la Universidad de Montreal, los hospitales, etc.

- El consejo directivo del sindicato ha desautorizado cualquier tipo de acción violenta, y no se solidariza con los movimientos activistas que las provoquen.
- Al ser la huelga perfectamente legal, y sabedor del apoyo de los demás sindicatos, el consejo directivo sindical está dispuesto a proseguir esta huelga hasta que se concedan a los trabajadores los puntos esenciales de sus reivindicaciones.
- Sería completamente ilegal el que por sentencia judicial se pretendiese imponer la vuelta al trabajo, ya que la universidad no es un servicio esencial. En el caso de que, a pesar de todo, se produjese dicha sentencia judicial, los miembros del sindicato no la acatarían.



Ustedes saben que mañana tendrá lugar una manifestación de solidaridad. Será organizada por algunos grupos de personas, estudiantes y obreros. Habrá una marcha hacia el pabellón "Louis Jolliet" con el propósito de bloquear el tránsito en el centro de la ciudad a la hora punta.

¡Esta información es confidencial, y no puede hacerse pública antes de mañana!



COMITÉ DE PLANIFICACIÓN MUNICIPAL DE MONTREAL

Fecha: 18 de Octubre

Ustedes acaban de reunirse con el objeto de discutir la crisis provocada por la huelga de personal no docente de la UQAM.

Ustedes saben que el alcalde de Montreal ha convocado una reunión de todas las partes interesadas, en el Municipio, el día 19 de Octubre, con el fin de establecer un plan de acción que permita salir de este estado de crisis lo más rápidamente posible.

El jefe de policía de Montreal ha enviado un informe al alcalde, en el que le indica que no le gusta que las fuerzas del orden público intervengan en locales universitarios. Si se presentasen dificultades dentro de los edificios de la universidad, el rectorado debería solicitar la intervención de la policía provincial.

El ministro de educación no ha contestado la carta en la que el alcalde le pedía que solucionase con la máxima rapidez posible las diferencias entre el personal no docente y el rectorado de la UQAM.

Ciertas informaciones anónimas afirman que grupos de activistas maoístas, infiltrados entre los estudiantes, están decididos a provocar una situación violenta con el propósito de que estalle el conflicto entre el sindicato y el rectorado.

Actualmente se están llevando a cabo varias negociaciones colectivas, en otros sectores, entre trabajadores municipales y la administración pública. Algunos datos permiten entrever que, si persiste la huelga en la UQAM, otros sindicatos se declararán también en huelga, cosa que podría provocar una huelga general del sector público.



El alcalde se ve acosado por numerosas asociaciones y personas que le piden que intervenga para solucionar la crisis, antes de que alcance proporciones alarmantes. Las elecciones municipales se efectuarán antes de fin de año. La campaña electoral se basa sobre todo en el mantenimiento de la paz y del orden en una ciudad próspera.

Circulan rumores según los cuales mañana habrá una manifestación, organizada por agitadores procedentes del alumnado de diversas facultades y universidades francófonas y anglófonas y de los sindicatos pertenecientes al frente unitario, así como por activistas de extrema izquierda.



COMITÉ EJECUTIVO DE LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA UQAM

Fecha: 18 de Octubre

Ustedes se han reunido para planificar una reunión con las partes afectadas por la huelga. Esta reunión tendrá lugar mañana por la noche en el Municipio de Montreal. Esta reunión ha sido convocada por el alcalde con objeto de hallar una solución a la actual situación. Esta huelga no es de la incumbencia de ustedes, y los profesores no quieren asumir una posición con respecto a ella, pero ustedes están dispuestos a participar en la solución de este problema como asesores o mediadores.

El secretario permanente de la asociación se ha mantenido al corriente de los acontecimientos y les entrega un resumen de las informaciones que ha podido recoger.

- El sindicato de profesores de la universidad de Quebec ha aprobado en asamblea, el 20 de Septiembre, respetar los piquetes de huelga. Muchos profesores están a favor de la postura sindical; sin embargo, hay otros que no aceptan la huelga e imparten sus cursos fuera de los locales de la universidad.
- Determinados documentos importantes, así como algunos informes de investigación científica de diversos profesores, han sido destruidos por una bomba el día 29 de Septiembre. Si este estado de cosas continúa, podría quedar seriamente comprometido el futuro académico y científico de estos profesores.
- Muchos profesores se han quejado al sindicato porque no podían entrar a sus oficinas a buscar sus efectos personales, ya que las cerraduras habían



sido inutilizadas. Algunos afirman así mismo, que se han cometido importantes robos.

Circulan rumores según los cuales el Departamento de Dirección de Empresas tendrá que clausurarse, si la UQAM no obtiene una subvención del gobierno destinada a un centro de investigación de ciencias de la dirección. Esta subvención depende esencialmente del número de alumnos inscritos y de la buena reputación que tenga el departamento en el mes de Diciembre próximo.



REPRESENTANTES DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS QUE TIENEN SU SEDE EN LOS EDIFICIOS DE LA UQAM

Fecha: 18 de Octubre

La UQAM funciona en diversos edificios en los cuales también tienen su sede diversas organizaciones privadas: comerciantes, bancos, oficina de empresas, etc. Desde el principio de la huelga se han multiplicado los incidentes y esto ha perjudicado considerablemente el funcionamiento de los negocios. La presencia de jóvenes activistas, las ruidosas manifestaciones, la llegada de la policía y las alarmas por las bombas impiden que los clientes, proveedores, empresarios y personas en general puedan moverse con tranquilidad.

Ustedes representan a estas organizaciones y se han reunido con el propósito de establecer una postura común en la reunión que organiza el alcalde, mañana por la noche en el Municipio de Montreal, junto con las demás partes interesadas. Esta reunión habrá de permitir hallar una solución a la situación actual.

He aquí algunas informaciones que han sido recogidas por su secretaria y que han sido referencias a la crisis:

- Las compañías de seguros no quieren asegurar los daños que podrían cometerse en el futuro.
- Se han cometido actos de vandalismo y de robo en diversas organizaciones privadas; algunos empleados o visitantes han sido molestados por individuos que se autodeterminan huelguistas.
- Las pérdidas provocadas por la disminución de negocios y las demás perturbaciones y daños ocasionados por la crisis, pueden cifrarse en varias decenas de millares de dólares; a esta altura las cosas van cada vez peor, y dentro de dos o tres días se convertirán en una catástrofe, si no se halla una solución.



La policía sólo otorga una protección simbólica a las organizaciones privadas y es muy lenta en sus intervenciones en el interior de los edificios. La asociación de propietarios de los edificios, que alquilan locales a la UQAM, tienen la intención de presentar una demanda judicial, pidiendo fuertes indemnizaciones que compensen las pérdidas sufridas hasta este momento.



Destinatario: Sr. Alcalde de Montreal

Origen: Jefe de Policía

COMUNICADO: URGENTE

Ref.: Crisis UQAM

Fecha: 19 de Octubre

Un grupo de jóvenes acaba de penetrar en el edificio "Louis Jolliet", en la confluencia de Ste. Catherine y Bleury, y ocupan el centro de cálculo del 6º piso, en el que se han encerrado.

La policía y los bomberos de Montreal han acudido al lugar de los sucesos y ocupan los pisos inferiores del edificio; los ocupantes amenazan con hacer estallar bombas incendiarias en los pisos 6º y 7º si la policía no abandona el lugar.

La circulación en los alrededores ha sido totalmente bloqueada, pero se advierten grupos de personas que se dirigen al centro de la ciudad, procedentes de los otros edificios de la UQAM, de algunos centros estudiantiles, de otras universidades, etc.



IDENTIFICA A LOS EXTRATERRESTRES

OBJETIVO: Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Cualquier número de Participantes

LUGAR: Salon Normal. Un salón donde los participantes puedan escribir cómodamente.

MATERIAL: Sencillo. Una copia de la "Hoja del problema" y un lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador da una breve explicación a los participantes sobre la importancia del pensamiento lógico racional en el análisis y solución de problemas.
- II. El Facilitador entrega a cada participante una copia de la "Hoja del problema" para que procedan a su análisis y solución.
- III. Terminada la actividad anterior, el Facilitador pide voluntarios que compartan la solución del problema.
- IV. El Facilitador guía un proceso, para que los participantes, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.
- V. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



Solución Correcta

Extraterrestre:	Planeta:	Color:	Estatura:
Ajry	Elubón	Verde	30 cm.
Burún	Darte	Azul	50 cm.
Cocorl	Funa	Blanco	20 cm.
Dudú	Belín	Gris	60 cm
Esko	Cenus	Rojo	40 cm.



"HOJA DEL PROBLEMA"

Los Extraterrestres

Problema:

¿Identifica el Planeta, color y la Estatura de cada uno de los cinco extraterrestres?

1. Burún vive en Darte. No es rojo, ni gris, ni verde.
2. El Extraterrestre rojo no se llama Ajry, ni es el otro que mide 60 cm.
3. El Extraterrestre de Funa mide 20 cm. Y no se llama Esko.
4. El Extraterrestre gris es el más alto.
5. Dudú es de Belín, pero Esko no es de Elubón.
6. Cocorl es el Extraterrestre que menos mide.
7. El viajero de Funa es Blanco.
8. Esko es más alto que Ajry, pero más bajo que Burún.



JACK EL DESTRIPIADOR

OBJETIVO: Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Cualquier número de Participantes

LUGAR: Salón Normal. Un salón donde los participantes puedan escribir cómodamente.

MATERIAL: Sencillo. Una copia de la "Hoja del problema" y un lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador da una breve explicación a los participantes sobre la importancia del pensamiento lógico racional en el análisis y solución de problemas.
- II. El Facilitador entrega a cada participante una copia de la "Hoja del problema" para que procedan a su análisis y solución.
- III. Terminada la actividad anterior, el Facilitador pide voluntarios que compartan la solución del problema.
- IV. El Facilitador guía un proceso, para que los participantes, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.
- V. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

**Solución Correcta:**

Apellido:	Nombre:	Edad:	La encontró:
Chapman	Annie	50	Desconocido
Eddowess	Catherine	38	Policía
Nichols	María	37	Chofer
Stride	Elizabeth	40	Rusos
Turner	Martha	45	Barrendero



"HOJA DEL PROBLEMA"

Problema:

A fines del siglo XIX Londres se conmovió por la sucesión de crímenes cuyas víctimas eran mujeres de la calle. El asesino nunca fue descubierto y la imaginación popular le adjudicó el mote de "Jack el destripador". ¿Cuál es el nombre completo de cada víctima, cuál su edad y quién encontró el cuerpo mutilado?

1. Las dos más jóvenes fueron halladas una por un barrendero y otra por la policía. Annie, Elizabeth y Martha eran mayores.
2. Cada una tenía estas características: Stride era sueca; Turner, enfermera; Annie, gorda; Catherine, bonita y María, fea.
3. Las de 37 y 45 años fueron asesinadas en agosto; Chapman y Stride, en septiembre y Eddowess fue hallada por la policía en noviembre.
4. Nichols apareció pocos días después que la que encontró el Chofer y antes que Annie, que era la mayor.
5. A la sueca, que era menor que Martha, la descubrió un grupo de marinos rusos.
6. La más bonita tenía sólo 38 años.



LA BOMBA

OBJETIVO

- I. Identificar el proceso de análisis de problemas.
- II. Analizar las habilidades para la solución de contingencias y resolución de problemas

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Cualquier número de Participantes

LUGAR: Instalaciones Especiales. Un salón amplio y acondicionado para poder ocultar un objeto sin que sea fácil su localización.

MATERIAL: Fácil Adquisición. Un reloj despertador con pilas o una alarma para cocinar.

DESARROLLO

- I. El Facilitador explica al grupo, que imaginen que en el salón se encuentra colocada una bomba y tienen que encontrarla antes de que explote para desactivarla.
- II. La **bomba de tiempo** será el reloj despertador, una vez que haya escondido el reloj, los participantes podrán regresar al salón para buscarlo.
- III. Tan pronto como un participante encuentre el reloj, le murmurará al oído al Facilitador donde está escondido y se sentará.
- IV. Los demás participantes continuarán la búsqueda, si la alarma suena antes de que todos hayan encontrado el reloj, aquellos participantes que no lo hayan hecho **volarán en pedazos** y quedarán fuera del juego, ellos ayudarán al Facilitador a esconder el reloj en un lugar más difícil para el próximo juego.



V. Sólo aquellos participantes que encuentren el reloj, podrán participar en el siguiente juego y el tiempo límite será de diez minutos. El juego continuará con el tiempo límite siendo cada vez más corto, hasta que quede un sólo participante para buscar el reloj, ese participante será el ganador.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice la forma como enfrentaron la contingencia y el proceso que cada quien siguió para solucionar el problema y la efectividad de cada método.

VII El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como puede aplicar lo aprendido en su vida.



LA MAQUINA FOTOCOPIADORA

OBJETIVO: Analizar las habilidades de negociación de los líderes.

TIEMPO: 30 Minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.

LUGAR: Amplio Espacio. Un lugar amplio y bien iluminado acondicionado con butacas movibles para que puedan hacer una representación.

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO

I. El Facilitador empieza contando la siguiente historia:

"La copiadora de la oficina se descompuso esta mañana y recién ha sido reparada. Son las 4:00 de la tarde, y para las 8:30 de la mañana de mañana deberá contar con 150 carpetas que deberán llenarse con 20 paginas de material para una conferencia. Es su tarea como gerente decir a su subordinado que tiene que quedarse hasta tarde a sacar todas las fotocopias. Casualmente sabe que su subordinado tiene boletos para un concierto popular que se celebrara esta noche, para obtener los cuales tuvo que hacer cola durante horas y el cual ha estado esperando durante varias semanas"

II. Después el Facilitador pide a un voluntario para que represente el papel del gerente y a otro que represente el del subordinado. Dé 5 minutos para que analicen bien su papel cada uno.

III. El Facilitador pide que comiencen su representación.



IV. Al terminar el Facilitador pide que expliquen como es que lograron hacer así su representación, estimule a los demás participantes para que les hagan preguntas.

V. Repita el proceso por 15 minutos con otros voluntarios más.

VI. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



MANEJO DE CONFLICTOS

OBJETIVO

- I. Concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto.
- II. Examinar los métodos usados para resolver los conflictos.
- III. Introducir estrategias para negociar y mostrar capacidad de negociación.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 25 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Una sala suficientemente amplia con sillas, para acomodar a todos los miembros participantes.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja de papel en blanco.
- II. Lápiz o bolígrafo.
- III. Pizarrón o rotafolio.

DESARROLLO

- I. Los participantes son invitados, por el animador, a hacer un ejercicio de fantasía, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales, Durante aproximadamente cinco minutos, el Facilitador conducirá el grupo a través de la fantasía siguiente.
- II. El Facilitador invita a los participantes a que tomen una postura confortable, cierren los ojos, procurando ensimismarse, desligándose del resto relajándose completamente.



III. A continuación el Facilitador comienza diciendo: **Todos están ahora caminando por la calle, y de pronto observan, a cierta distancia, que se aproxima una persona que les resulta familiar** . La reconocen.

IV. Es una persona con la cual están en conflicto. Todos sienten que deben decidir rápidamente cómo enfrentar a esa persona. A medida que se aproxima, una infinidad de alternativas se establece en la mente de todos. Decidan ahora mismo lo que harán y lo que pasará. **El Facilitador detiene la fantasía espera un poco. A continuación dirá: "La persona pasó. ¿Cómo se sienten? ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente ahora?"**.

V. Continuando, el Facilitador pide a los participantes del grupo que vuelvan a la posición normal y abran los ojos.

VI. Apenas el grupo retorna de la fantasía, durante cinco minutos, todos los miembros deberán responder por escrito las siguientes preguntas: **a) ¿En qué alternativas pensó? b) ¿Cuál es alternativa que eligió? c) ¿Qué nivel de satisfacción sintió al final?**

VII. Cada participante deberá comentar con los compañeros las respuestas y las preguntas anteriores; se designará un encargado para hacer una síntesis escrita.

VIII. Continuando, el Facilitador conducirá los debates en el plenario, donde serán expuestas las síntesis de los subgrupos. Se observa que, en general, las estrategias más empleadas se resumen en **evitar, postergar y enfrentar los conflictos**.

IX. Por último, a través de la verbalización, cada participante expone sus reacciones al ejercicio realizado, y el problema de los conflictos.

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

ESTRATEGIA PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto es una realidad de todos los días para una persona. En casa o en el trabajo, las necesidades y los valores de la persona entran constantemente en choque con los de las otras personas. Hay conflictos relativamente pequeños y fáciles de solucionar. Otros son mayores, y requieren de una estrategia para una solución satisfactoria; de lo contrario, se crean tensiones constantes y enemistades en el hogar o en el trabajo.

La habilidad de solucionar satisfactoriamente los conflictos es probablemente una de las más importantes que una persona pueda poseer desde el punto de vista social. Además de eso, hay pocas oportunidades formales para aprenderla en nuestra sociedad. Así como cualquier otra habilidad humana, la solución de conflictos puede ser enseñada. Como cualquier otra habilidad, ella consiste en una infinidad de subhabilidades, cada una separada pero a la vez interdependiente. Estas habilidades deben ser asimiladas, tanto a nivel cognoscitivo como a nivel del comportamiento.

Los niños solucionan sus conflictos a través de sus propias estrategias. Aunque esas estrategias no siempre solucionen satisfactoriamente los conflictos, ellos continúan usándolas, a falta de más información acerca de otras alternativas.

La solución de los conflictos se puede dar a través de tres estrategias: *evitándolos*, *postergándolos* y **enfrentándolos**.

Evitar y enfrentar son estrategias diametralmente opuestas.

Hay personas que procuran evitar situaciones conflictivas y otras que procuran huir de ciertos tipos de conflictos. Tales personas intentan reprimir reacciones emocionales, procurando otros caminos, o incluso abandonando enteramente la situación. Eso ocurre porque las personas no saben enfrentar satisfactoriamente tales situaciones, o porque no poseen habilidades para negociarlas satisfactoriamente.

Aunque estas estrategias de evitar tengan cierto valor en las ocasiones en que la fuga es posible, generalmente no proporcionan al individuo un alto nivel de



satisfacción. Ellas tienden a dejar dudas y miedo acerca del encuentro del mismo tipo de situaciones en el futuro, y respecto de valores como la valentía y la persistencia.

La otra táctica consiste esencialmente en una acción de demora, en que la situación se enfría, al menos temporalmente, o el asunto permanece no muy claro, y una tentativa de enfrentamiento es improbable. Así como en el caso anterior, la estrategia de la postergación genera sentimientos de insatisfacción e inseguridad respecto del futuro, lo que preocupa a la persona misma.

La tercera estrategia implica un enfrentamiento con las situaciones y personas en conflicto. Este enfrentamiento puede, a su vez, subdividirse en estrategias de poder y de negociación. Las estrategias de poder incluyen el uso de la fuerza física y otros castigos. Tales tácticas son muchas veces eficientes. Generalmente hay un vencedor y un vencido. Infelizmente, el conflicto muchas veces reinicia. Hostilidad, angustia y heridas físicas son muchas veces consecuencias de la estrategia de poder.

Usando la estrategia de negociación, ambas partes del conflicto pueden ganar. Un objetivo de la negociación consiste en resolver el conflicto con un compromiso o una solución que satisfaga a los involucrados. Todo indica que el uso de la estrategia de negociación proporciona generalmente una cantidad mayor de consecuencias positivas, o al menos pocas consecuencias negativas.

Sin embargo, las buenas negociaciones exigen otras habilidades que deben ser aprendidas y practicadas. Tales habilidades incluyen la de determinar la naturaleza del conflicto, eficiencia en señalar las negociaciones, capacidad de ver el punto de vista del otro, y el uso del procedimiento de solución del problema a través de una decisión de consenso.



MANEJO DE CONFLICTOS DE PAREJAS

OBJETIVO

- I. Identificar y compartir reacciones sobre la forma de enfrentar los conflictos con la pareja.
- II. Explotar nuevas ideas acerca del manejo de conflictos.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en parejas

LUGAR: Amplio Espacio. Un cuarto lo suficientemente grande como para que las parejas conversen sin perturbarse unas a otras

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Un folleto del Manejo de Conflictos para cada participante.
- II. Plumones y hoja de rotafolio.

DESARROLLO

I. El Facilitador introduce la actividad estableciendo que todos se han involucrado en algún tipo de conflicto en cierto momento y que la mayor parte de la gente ha desarrollado sus propios métodos. Al compartir y discutir éstos métodos podemos identificar las técnicas de manejo de conflictos con las cuales todos podemos obtener beneficios.

II. Se pide a los participantes que se integren a su pareja. Se reparte a cada uno una copia del folleto del Manejo de Conflictos.

III. El Facilitador les indica que por turno responderán o completarán cada oración en el folleto y que no está permitido echar una hojeada a lo que sigue, sino que se tiene que seguir página por página. Se les comunica que tendrán media hora para terminar la actividad y que ya pueden empezar.



IV. Al terminar el tiempo, el Facilitador anuncia que han transcurrido los treinta minutos y que se vuelva a reunir el grupo completo. Se alienta a todos los participantes a que compartan lo que han aprendido acerca de su método de manejo de conflictos.

V. Los participantes discuten posteriormente nuevas formas de ver o de manejar los conflictos, que han aprendido de los demás, como resultado de compartir experiencias. Se hace una lista de todos los métodos pertinentes en la hoja de rotafolio.

VI. Se organiza una discusión del manejo de conflictos. Se puede dar una plática sobre técnicas efectivas para el manejo de conflictos. Se anima al grupo a participar en una discusión sobre situaciones en las cuales estos aprendizajes y técnicas podrían ser aplicados.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

FOLLETO PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

El Facilitador deberá preparar un folleto, con anterioridad al ejercicio, para cada uno de los participantes. El folleto se iniciará con la página 1 y será preparado de tal manera que los participantes vean solamente una página cada vez. El contenido es el siguiente:

1

MANEJO DE CONFLICTOS:

UNA EXPERIENCIA PARA COMPARTIR EN PAREJAS

2

Lea en silencio. No mire las páginas siguientes, ya que la experiencia es efectiva solamente si sus respuestas son espontáneas y sin previa preparación.

Este folleto contiene una serie de oraciones sin terminar que tienen como objetivo ayudarle a descubrir y compartir sus reacciones ante los conflictos y las formas en que los maneja. También tendrá oportunidad de aprender de las respuestas de su pareja.

Las reglas son las siguientes :

1. Túrnese para iniciar la discusión. Termine cada oración oralmente (no escriba en este folleto).
2. Esta discusión es confidencial.
3. No mire hacia delante de este folleto.
4. No se salte temas. Responda a cada uno en el orden en que aparece.

Cuando tanto usted como su pareja hayan terminado de leer, pueden voltear la página y empezar.

3

Conflicto es...

4



La ocasión en que mejor me sentí al manejar un conflicto fue...
5 Cuando alguien no está de acuerdo conmigo acerca de algo importante, o me desafía enfrente de otros, yo generalmente...
6 Cuando me enoja, yo...
7 Cuando pienso en negociar, yo...
8 El resultado más importante en un conflicto es...
9 Generalmente reacciono a la crítica negativa...
10 Cuando me confronto con alguien que estimo yo...
11 Durante un conflicto me siento más vulnerable cuando...
12 Me siento resentido por...
13 Cuando alguien evita un conflicto conmigo yo...
14 Mi mayor fuerza al manejar un conflicto es...
15 En este momento me siento...
16 Esta es una situación real en la que estuve envuelto en un conflicto (explique).

**17**

Cuando las cosas no van como yo quiero, tiendo a...

18

Me imagino que manejas la mayor parte de tus conflictos con...

19

Algunas veces evitaré situaciones desagradables mediante... (explique)

20

Me siento más apto para confrontarme a gente en situaciones como...

21

Usualmente escondo o encubro mis sentimientos cuando...

22

Mi mayor debilidad al manejar un conflicto es...

23

Cuando pienso en enfrentarme a una persona potencialmente desagradable, yo...

24

Algunas veces evito enfrentarme directamente con alguien cuando...

25

Es probable que sea asertivo en situaciones que...

26

Contigo y conmigo, el conflicto podría ...

27

Para el próximo año me gustaría manejar mejor mis conflictos mediante la superación de mi capacidad para...



NEGOCIANDO DIFERENCIAS

OBJETIVO

- I. Identificar las causas por las cuales la gente difiere.
- II. Explorar el potencial de las personas para llevarse con los demás y el conflicto que resulta de las diferencias.
- III. Negociar un contrato para coordinar los diferentes estilos personales o sus opciones.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 3 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en tríos.

MATERIAL: Sencillo. Rotafolio y marcadores para el grupo

DESARROLLO

- I. El Facilitador obtiene de los participantes una lista de adjetivos que se acostumbran usar para describir a la gente (por ejemplo: asertivo, poco asertivo, trabajador, sociable, cognoscitivo, efectivo, etc.) y la anota en el rotafolio.
- II. El Facilitador identifica una característica de interés para los participantes en cuya opinión parezcan estar bien distribuidos. Les hace "ponerse en línea" sabiendo que los extremos representan los polos de la característica y los participantes se distribuyen a lo largo según se vean ellos mismos.
- III. La persona al final de una línea debe formar pareja con la del otro extremo. El tercer participante quien esta cercano a la "mitad del camino" se designa como



observador de la pareja y ayuda a mantener a cada miembro de la pareja dentro de la tarea.

IV. Los tríos (los dos opositores y el observador) se dispersan alrededor del cuarto.

V. Cada uno de los opositores de la pareja se describen a sí mismos frente al otro con relación a la característica descrita.

VI. Cada miembro establece el estereotipo de la pareja en esta característica.

VII. La pareja discute como sus diferencias se complementan y luego como sus diferencias son un conflicto en potencia.

VIII. Finalmente la pareja negocia un contrato en el cuál intentan complementarse uno al otro y evitar el conflicto o sobrellevarlo en forma constructiva cuando suceda.

IX. El observador de la pareja comparte con ella sus impresiones sobre la negociación.

X. Se reúne todo el grupo y el Facilitador lleva a cabo una discusión acerca del desarrollo. Puede enfocarla a temas como el método de confrontación, las situaciones ganar-perder, los estilos para resolver conflictos, etc.

XI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



PALABRA OCULTA

OBJETIVO

- I. Analizar los diferentes caminos para solucionar los problemas.
- II. Identificar la forma en que los grupos analizan y resuelven problemas

TIEMPO: 40 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Dividido en subgrupos de 5 a 8 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja del problema para cada participante
- II. Un lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El instructor divide a los participantes equitativamente, en subgrupos de cinco a ocho miembros cada uno y elige un observador para cada subgrupo.
- II. El instructor reparte una copia del formato del problema a cada participante y se les indica que trabajando en grupo deberán solucionar el problema que se les presenta.
- III. El instructor explica a los observadores su papel y los manda de regreso al grupo.
- IV. Cuando han transcurrido quince minutos, se da por terminado el trabajo y se les pide a los observadores que proporcionen retroalimentación al subgrupo, sobre el proceso que llevaron a cabo para resolver el problema. (De cinco a diez minutos)
- V. Terminada la actividad anterior el instructor reúne a todo el grupo en sesión plenaria y cada subgrupo por turno presenta el resultado obtenido.



- VI. Los observadores presentar su reporte acerca del proceso que empleó el subgrupo para solucionar el problema,.
- VII. El instructor guía un proceso para que el grupo discuta la actividad, centrándose en cuestiones como:
- 1.- ¿Cuáles fueron las dificultades a las que se enfrentaron al resolver el problema?
 - 2.- ¿Cuál fue el proceso que emplearon para resolver el problema
 - 3.- ¿Qué caminos parecían mejores o más efectivos para resolver el problema? ¿Porqué estos caminos o métodos fueron más apropiados, dada la naturaleza del problema y los recursos disponibles?
 - 4.- ¿Qué tanto pueden aplicarse estos métodos, a los problemas cotidianos? ¿Cuáles son las variables que deben tomarse en cuenta, para seleccionar el mejor método o camino para resolver un problema?
- VIII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.
- IX. La solución al problema es:
- A. LIBRA
 - B. FERROZ
 - C. CENAR
 - D. FUGAZ
 - E. RIVAL



Hoja de Trabajo

Deduzcan la palabra de cinco letras que debe encabezar cada diagrama, a partir de las palabras – pista que aparecen en los cuadros de abajo. Los números indican cuántas letras en común y en la misma posición tiene cada pista con la palabra buscada. (Si hay letras en común, pero en lugar incorrecto, no se tienen en cuenta) En cada caso, la palabra buscada se forma únicamente con letras que figuran en su correspondiente diagrama.

Cuadro "A"					
A	M	B	A	R	1
S	E	R	I	A	1
L	A	B	O	R	2
S	O	B	R	E	2
L	I	T	R	O	3

Cuadro "B"					
T	A	M	I	Z	1
F	A	T	A	L	1
R	E	L	O	J	2
C	A	R	I	Z	2
F	E	L	I	Z	3



Cuadro "C"

P	E	R	R	O	1
C	A	B	E	R	2
P	I	L	A	R	2
V	E	N	D	A	2
C	E	R	D	O	2

Cuadro "D"

S	U	T	I	L	1
F	A	C	I	L	1
V	E	R	A	Z	2
L	I	G	A	R	2
F	U	T	I	L	2

Cuadro "E"

F	A	V	O	R	1
M	I	R	O	N	1
F	O	S	I	L	1
M	I	T	A	D	2
R	O	S	A	L	3



PAQUETE TURÍSTICO

OBJETIVO

- I. Demostrar la necesidad de un consenso, en los objetivos del grupo.
- II. Enseñar las técnicas de liderazgo y las estrategias para dirigir las reuniones.
- III. Experimentar el impacto de las agendas ocultas, en la toma de decisiones del grupo.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.. Divididos en subgrupos compuestos por 6 participantes. Si hay suficientes participantes, se eligen observadores.

LUGAR: Aula Normal. Un Salón amplio bien iluminado y acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos, con mesas y sillas para cada subgrupo.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Hoja de Instrucciones para el Líder del Viaje Turístico, para cada líder (y para cada observador, sí hay observadores)
- II. 6 sobres marcados de la A a la F para cada subgrupo que contengan una Hoja de Instrucciones Generales del Viaje Turístico y una tarjeta de Instrucciones para el Agente del Viaje Turístico.
- III. Hojas de Rotafolio y marcadores para cada subgrupo y para el Facilitador.

DESARROLLO

- I. El Facilitador forma subgrupos de seis personas cada uno y elige un líder en cada subgrupo. (Pueden añadirse miembros adicionales a cada subgrupo como observadores). Cada subgrupo recibe su rotafolio y sus marcadores.
- II. Los líderes reciben Instrucciones de reunirse en un área del salón, dejando a sus subgrupos en sus mesas. El Facilitador da a los líderes (y a los observadores) una copia de la Hoja de Instrucciones para el Líder del Viaje Turístico y una copia



de la Hoja de Instrucciones Generales del Viaje Turístico y les da tiempo para leerlos.

III. Si se emplean observadores, el Facilitador se reúne con ellos para discutir el proceso, ellos deberán descubrir el papel del proceso de observación. (Si quiere puede darles una Guía del proceso de Observación). Les dice que presentarán un informe de cinco minutos en la etapa de revisión.

IV. El Facilitador resume la tarea y le da a cada líder seis sobres (que contienen las tarjetas para los Agentes del Viaje Turístico). El líder recibe el sobre A, y distribuye los demás entre los miembros del subgrupo. El Facilitador les advierte a los líderes, que el contenido del sobre no puede verlo nadie, excepto la persona que lo recibe.

V. Los subgrupos tienen quince minutos para cumplir con sus tareas.

VI. Al término de los cincuenta minutos el grupo completo se vuelve a reunir. Los observadores presentan sus informes del desarrollo del Proceso y lo que observaron en los grupos. El Facilitador realiza un resumen e identifica áreas, para un proceso de planeación futuro.

VII. Se enseñan los itinerarios de cada subgrupo y el Facilitador dirige una discusión sobre las razones de los diferentes resultados de cada grupo. Informa a los participantes que no hay una respuesta "correcta". Resalta los efectos de los objetivos, que cada subgrupo consideró sobre los resultados obtenidos. El Facilitador discute los efectos de las agendas ocultas, por parte de los miembros de Circusia y del Edén, sobre el desarrollo del subgrupo.

VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA EL LÍDER DEL VIAJE TURÍSTICO

Usted ha sido llamado para arreglar el viaje turístico en seis países:

Abalonia (A)	Bosnavia (B)
Circusia (C)	Danamia (D)
Edén (E)	Fluencia (F).

Usted es el Agente que representa Abalonia.

El Agente de viajes recibe un porcentaje de la ganancia por este paseo, con base en la fórmula siguiente:

- Ganancia por visitar su país de acuerdo a sí es el primero (1) que se visita o el último (6).**
-

1	2	3	4	5	6
20%	5%	10%	15%	5%	25%

- Tiempo de permanencia en su país.**

4 días	+ 10%
3 días	+ 5%
2 días y medio	- 5%
2 días o menos	- 10%



HOJA DE INSTRUCCIONES GENERALES DEL VIAJE TURÍSTICO

Usted es un Agente de viajes y representa una país que alienta el turismo. Se le ha pedido que se ponga de acuerdo en el folleto de un paquete turístico por seis países.

- Cada agente tiene la orden de su gobierno, de asegurar que:
 - a. los grupos permanezcan en su país lo más posible, y que
 - b. los turistas gasten la máxima cantidad de dinero en ese país
- A cada país se le permitió poner en el folleto lo más atractivo e importante de su País.
- El viaje durará catorce días.
- El período ideal para permanecer en cada país es de cuatro días.
- Los turistas generalmente gastan mas en los primeros y últimos países que visitan.
- Su grupo, tiene que ponerse de acuerdo en el contenido del folleto.
 1. El orden en que visitará los países
 2. La duración de la permanencia en cada país
 3. El atractivo de cada país, que se pondrá en el folleto.

El tiempo que pasará viajando en cada país, no necesariamente se tomará en cuenta en este Programa



TARJETAS DE INSTRUCCIÓN AL AGENTE DEL VIAJE TURÍSTICO

SOBRE A

Usted es el Agente de viajes de Abalonia.
Abalonia es reconocida por sus playas seguras y llenas de arena.
Fluencia se reconoce por sus festejos religiosos.
Danamia se reconoce por su artesanía.

SOBRE B

Usted es el agente de Bosnavia.
Bosnavia se conoce por la belleza de sus montañas.
Edén es conocido por su vino excelente.
Circusia es conocido por sus fiestas llenas de colorido.

SOBRE C

Usted es el agente de Circusia.
Circusia es conocida por sus casinos.
Danamia es conocida por la seguridad de sus playas
Fluencia es conocida por la belleza de sus edificios e iglesias
MENSAJE PERSONAL: "Usted esta en deuda con el agente de Bosnavia. Si él le pide que le pague estará en problemas"

SOBRE D

Usted es el agente de Danamia.
Danamia es conocida por sus excelentes hoteles
Abalonia es conocida por su comida y restaurantes.
Bosnavia es conocida por su artesanía.

SOBRE E

Usted es el agente de Edén.



Edén es conocido por su clima templado.

Abalonia es conocida por su sofisticada vida nocturna.

Bosnavia es conocida por su espléndida facilidad para ir de compras.

MENSAJE PERSONAL: Su gobierno está tratando de concertar un acuerdo secreto con Fluencia. El Director de la Agencia de Fluencia, es pariente del Primer Ministro de Edén.

SOBRE F

Usted es el agente de Fluencia.

Fluencia es conocida por sus apartadas y exclusivas aldeas.

Circusia es conocida por su sol resplandeciente

Edén es conocido por sus carreras de caballos.



RECURSOS DESIGUALES

OBJETIVO

- I. Dar una oportunidad para observar a un grupo usar los recursos los cuales han sido distribuidos en forma desigual.
- II. Observar el proceso de negociación ganar – perder o ganar - ganar.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. Divididos en 4 equipos de 3 personas cada uno.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que no estorbe el mobiliario.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Tijeras, regla, bloc de hojas, pegamento blanco o en barra, marcadores negros y papel para construcción en seis colores.
- II. Hoja de Tarea de Recursos Desiguales para cada subgrupo.
 - I. Sobres grandes para guardar los materiales de cada grupo.

DESARROLLO

Si se forman más de dos equipos, cada equipo a su vez estará compuesto por 4 subgrupos. Cada Equipo será independiente de los demás equipos y sólo podrán negociar los subgrupos de un mismo equipo. En éste caso el Facilitador solicitará observadores para cada equipo. En el ejemplo que sigue, los sobres contendrán los siguientes recursos cada uno de los subgrupos:

SUBGRUPO 1: Tijeras, regla, bloc de papel, lápices y dos cuadrados de 10 cm de papel rojo y dos de blanco.



SUBGRUPO 2: Tijeras, pegamento, hojas de papel tamaño carta (dos azules, dos blancas y dos doradas).

SUBGRUPO 3: Marcadores y hojas de papel tamaño carta (dos verdes, dos blancas y dos doradas)

SUBGRUPO 4: Hojas tamaño carta (una de cada color: verde dorada, azul, rojo y morado)

I. El Facilitador les pide a los subgrupos que se sienten y les distribuye un sobre con los materiales y una Hoja de Tarea a cada uno de los subgrupos.

II. Les pide que no abran el sobre, hasta que él diga que empiecen la tarea. Entonces les explica que cada subgrupo tiene material diferente pero que todos tienen que realizar la misma tarea. Les señala que deben hacer un trato para el uso del material y herramientas de modo que sea adecuado para todos. Hace hincapié en que el primer subgrupo que termine es el ganador. (Si hay varios equipo, estos también compiten, habrá ganadores tanto de equipos como de subgrupos).

III. El Facilitador da una señal para empezar y tanto el Facilitador como los observadores intentarán observar las conductas de negociación de los subgrupos, de manera que puedan proporcionar retroalimentación durante la fase final.

IV. El Facilitador detiene el ejercicio cuando declara a un ganador de subgrupo y de equipo, posteriormente les puede permitir a los subgrupos que terminen la tarea.

V. Durante la discusión, los participantes pueden hacer observaciones sobre el empleo de los recursos, el compartir, los tratos y la competencia, apoyándose en el Facilitador (y en los observadores) como un consultor externo para que de retroalimentación del comportamiento tanto en forma individual como de los subgrupos.



VI. El Facilitador puede hacer más compleja la tarea y la distribución de los recursos para lograr ajustarse a diferentes niveles y edades del subgrupo. Este ejercicio es adecuado tanto para niños como para adultos. Cuando se usa como herramienta de enseñanza, se pueden bosquejar analogías entre este ejercicio y el modo en que los subgrupos minoritarios o las naciones en desarrollo se relacionan con los poderosos.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

HOJA DE TAREA DE RECURSOS DESIGUALES

Cada grupo debe hacer lo siguiente:

1. Un cuadrado de 7.5 cm por lado en papel blanco.
2. Un rectángulo de 10 X 5 cm, en papel dorado.
3. Una cadena de papel de cuatro eslabones, cada uno de diferente color.
4. Una pieza en forma de "T" de 7.5 x 12.5 cm, de papel verde y blanco.
5. Una bandera de 10 x 10 cm, con tres colores diferentes.

El primer subgrupo que termine lo anterior será el ganador. Los grupos pueden hacer tratos o negociar entre sí, para usar el material y las herramientas necesarias para la realización de la tarea, de mutuo acuerdo.



EL ROLE - PLAYING

OBJETIVO

- I. Fomentar la reflexión sobre las dificultades de la toma de decisiones en un grupo en el cual cada uno de sus miembros está afectado directamente por sus intereses particulares.

TIEMPO: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes.

LUGAR: Amplio Espacio. Una salón de reunión para el grupo numeroso y de una sala para cada subgrupo. En el centro de las salas de los subgrupos colóquese una mesa y seis sillas.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Sobres para cada uno de los miembros.
- II. Trozos de cartón rectangular doblados a la mitad.
- III. Lápiz o bolígrafo.
- IV. Un sobre grande.

DESARROLLO

I. Prepárense para cada subgrupo tantos sobres como miembros tenga el subgrupo. En seis de estos sobres coloque la descripción de uno de los seis roles, y en los demás, la descripción del rol de observador.

Además de la descripción del rol de los actores, colóquese en el sobre respectivo un cartón en el que figure en ambas caras el nombre del rol correspondiente.

II. Todos estos sobres se colocarán en un sobre más grande en el que figure el siguiente texto: ROLE - PLAYING ---Jean Laverdure.



III. El Facilitador explica brevemente el origen del role - playing, del psicodrama y del sociodrama. Menciona sus motivaciones psicoterapéuticas y el pro qué de su aplicación en el seminario de relaciones humanas.

IV. El Facilitador explica la situación en el cual está dentro el role - playing: imaginemos una empresa bastante importante, la A. P. C. Ltd., que posee un departamento de personas más bien numeroso, al frente del cual hay un director, Jean Laverdure, y cinco adjuntos, cada uno de ellos responsable de un sector particular.

V. El Facilitador lee a continuación la historia de los hechos, que figuran en la página de instrucciones, a los participantes y les pide la lean junto con él. Al final de la lectura pregunta al grupo si todos lo han entendido bien, si los roles están claros, y después pide que se lean las reglas del juego.

VI. Cuando todos han comprendido bien el procedimiento, el grupo se divide en subgrupos y el Facilitador entrega a los subgrupos un sobre grande en el que está escrito: "Role - playing -- Jean Laverdure", que contiene los roles particulares de cada miembro de los subgrupos.

VII. A continuación, pide a los participantes que se separen y estudien su roll particular. Pide a los asistentes que entren en sus salas respectivas antes de la hora fijada para empezar. Al comenzar la sesión, los "actores" se colocarán alrededor de la mesa y los observadores estarán en torno a ellos.

VIII. A la hora fijada, los subgrupos se reúnen en sus salas respectivas y se sientan en la forma que consideren oportuna.

IX. Una vez transcurridos 90 minutos, cualquiera que sea el resultado a que hayan llegado los subgrupos, el Facilitador pide a los participantes que se reúnan en sesión plenaria y distribuye la hoja Sesión Plenaria.

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

EL ROLE-PLAYING

Usted es... Thomas Francis

De hecho, usted no está muy interesado por este puesto de director de personal porque acaba de recibir una oferta de otra empresa, que usted considera más ventajosa.

Se trata de un puesto de dirección de ventas que le daría la posibilidad de viajar, sobre todo a Francia. Por otra parte, si el sueldo como director personal... pero no, no lo cree, porque tendría que ganar más de lo que Jean Laverdure gana actualmente.

Excepto Benoit Dupré, nadie está al corriente de esta cuestión y usted no quiere hacerlo público ahora; nunca se sabe....

Sin embargo, usted no se siente realmente dispuesto a librar una batalla por nada ni por nadie: usted quiere ser amigo de todos. Para nada sirve el tener fricciones, porque quién dice que más adelante se puede tener necesidad de una persona.

Usted es... Observador

Se trata de que usted observe la máxima cantidad posible de fenómenos individuales o de grupo que se desarrollen ante usted durante el role-playing.

Si hay varios observadores, pueden repartirse la tarea de observación: la distribución del trabajo puede hacerse observando un solo tipo de fenómenos (estrategia, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, influencias, etc.), o bien, observando a una (o varias) personas.



Usted no puede intervenir en ningún caso en la discusión de los "actores" durante el role-playing. Elija un puesto de observación cómodo, que no entorpezca la libertad de movimiento de los actores. Permanezca impassible y mudo.

Antes de que comience el role-playing, responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Dónde se sentará Jean Laverdure, James Brown, Benoit Dupré, etc.? (haga un dibujo conforme a sus previsiones; después, dibuje su posición real)

2. En su opinión, ¿quién será designado director de personal? (de acuerdo con lo que usted conoce de los roles)

(escriba aquí el nombre de su candidato: _____)

3. ¿De qué manera tomará el grupo la decisión? (indique aquí el método que utilizaría el grupo, por ejemplo: decisión de Laverdure, votación pública, votación secreta, por eliminación, etc.).

Usted es... Jean Laverdure

Usted nunca se ha pronunciado abiertamente sobre el problema del acceso de los canadienses francófonos a los puestos superiores dentro de un medio anglófono.

Cada vez que usted ha sugerido o ha decidido ascender a un empleado, era consciente -sin embargo- de que había concedido una importancia primordial a las aptitudes y a la personalidad del candidato, pero que -en igualdad del resto de condiciones- usted manifestaba involuntariamente una preferencia por el candidato francófono. Está convencido de que los que le rodean le consideran un director capaz, imparcial y colaborador, y usted no tiene la menor intención de permitir que se modifique esta opinión acerca de su persona.



Usted ha decidido aplicar la fórmula de la participación, y piensa que en ciertos casos la neutralidad, al igual que el silencio, es algo precioso y necesario.

Usted... Paul McIntyre

Usted se considera un candidato viable para el puesto de director de personal. Sin embargo, no está totalmente seguro de que la opinión de los demás esté de acuerdo con la suya respecto a este punto.

No obstante, usted ha decidido jugarse el todo por el todo, en el momento oportuno, para defender su candidatura.

A usted no le gusta James Brown porque sospecha que tiene una vida privada poco recomendable, pero comparte con él un fuerte chauvinismo, y está seguro de que James votará por usted, si se presenta la ocasión de hacerlo.

De todas formas, usted ha decidido que el puesto será ocupado por usted, o en caso contrario, hará todo lo posible para que sea elegido un anglófono.

Usted es... Benoit Dupré

Al estar en una posición minoritaria, dada su situación de canadiense francófono, a usted le da la sensación de que no tiene muchas posibilidades de acceder al puesto vacante.

Usted conoce el chauvinismo de Paul McIntyre y de James Brown, que sin duda no aceptarán que sea un canadiense francófono quien resulte elegido director de personal.

En cuanto a Marshall Wagner, usted sabe a ciencia cierta que a usted le estima, pero ¿puede estar seguro de su voto?



También sabe usted que Thomas Francis, en principio, no está interesado por este puesto. Él se lo ha dicho de forma confidencial, y usted le ha prometido no divulgarlo.

Usted es... James Brown

Usted desea obtener el puesto de director a cualquier precio, y no está dispuesto a no ser elegido, cosa que representaría para usted un fracaso considerable.

En cualquier caso, usted se opondrá a que para este puesto sea nombrado otra vez un francófono.

Usted sabe que Paul McIntyre no votará jamás a un canadiense francófono y piensa que, aunque no son muy amigos, a pesar de todo votará por usted.

Usted no está seguro del voto del "francés" Thomas Francis, al cual considera un "integrado". Sin embargo, es posible convencerle de que cambie de "bando" si se le presiona para ello. De todas formas, usted no le votaría a él.

Usted no sabe cómo actuar con Jean Laverdure, porque conoce su "integridad". Sin embargo, usted se siente incómodo porque teme que manipule este nombramiento. Por consiguiente, está dispuesto a llevarle la contraria si es preciso.

Usted sabe también que Marshall Wagner juega al golf con Jean Laverdure, pero las relaciones de usted con Marshall no son excesivamente buenas.

Usted es... Marshall Wagner

Usted piensa que es el único que posee todas las cualidades y la "madera" necesaria para desempeñar la función de director de personal.



Usted no acepta de buen grado la falta de flexibilidad y la estrechez de espíritu de James Brown y Paul McIntyre, y considera que su conducta, actitudes e ideas son otros tantos obstáculos para una buena gestión como director.

Personalmente, sus relaciones con James Brown no son óptimas, porque sabe que siente envidia y celos por sus partidas de golf con Jean Laverdure.

Sus relaciones con Benoit Dupré se limitan al trabajo profesional. Usted no ha frecuentado nunca el ambiente canadiense-francófono en el que él se relaciona. Podría, quizás, ser un candidato interesante, pero no le parece tan calificado para ello como usted.

Discútanse los temas siguientes:

1. ¿Cómo ha vivido cada uno esta experiencia? Háblese sobre todo de las emociones, sentimiento, temores, etc.
1. ¿Cómo se ha comportado cada uno en su roll y por qué? Hable sobre todo de sus planes, estrategias, improvisaciones, etc.
1. ¿Cómo se establecieron las comunicaciones en el grupo?

Hable sobre todo del intercambio de informaciones relativas a los hechos y emociones.

1. ¿Cómo se tomaron las decisiones? Hable de los elementos que hayan sido aceptados, propuestos, ayudados, bloqueados, etc. Analícese quién (cuándo, de qué manera y por qué) ha participado en la toma de decisiones.
1. ¿Cómo se habían colocado las personas alrededor de la mesa y por qué?
¿Cuáles fueron las consecuencias?



1. ¿Cuáles son las dificultades que ha experimentado en una toma de decisiones de este tipo? ¿Cómo podrían superarse?

1. ¿Cómo ha observado al grupo de los actores? Hable de sus dificultades.

1. Discútase el valor de una organización del equipo que ha de tomar una decisión o realizar una tarea.

1. ¿Qué hemos aprendido durante esta experiencia que sea aplicable a nuestra vida estudiantil, profesional, familiar?

¿Cómo caracterizaría usted la participación de cada uno durante esta sesión plenaria?



HOJA DE "TABULACIÓN DE LAS INTERVENCIONES"

Nombre:	a	a	a	a	a	a	a
Apoya a los demás, ayuda, alienta, expresa, estima.							
Distiende y se distiende, bromea, se muestra contento.							
Acepta, manifiesta acuerdo, opina, comprende a los demás.							
Hace sugerencias, da ideas o direcciones posibles.							
Da su parecer, sus opiniones, evalúa, afirma.							
Hace comentarios y da informaciones, confirma, aclara, repite.							
Pide informaciones y explicaciones.							
Pide opinión, impresiones, pareceres.							
Pide ideas, sugerencias.							
Rechaza, manifiesta desacuerdo, pone en duda, rehusa.							
Manifiesta tensión y provoca un aumento de ésta.							
Ataca, se defiende, muestra antagonismo, se opone.							



¿A QUIÉN?

	Jean	James	Benoit	Thomas	Paul	Marshall	Grupo	Total
Jean	___	2	4	1	7	4	6	24
James	6	___	6	3	15	13	5	48
Benoit	3	20	___	3	4	7	11	48
Thomas	1	1	3	1	1	3	8	17
Paul	10	23	5	2	___	7	11	58
Marshall	4	24	5	3	7	___	12	55
Total:	24	70	23	12	34	34	53	250



¿A QUIÉN SE HABLA?

Nombre:	a Jean	a James	a Ben	a Thom	a Paul	a Mars	Grupo de todos
Apoya a los demás, ayuda, alienta, expresa, estima.							
Distiende y se distiende, bromea, se muestra contento.							
Acepta, manifiesta acuerdo, opina, comprende a los demás.							
Hace sugerencias, da ideas o direcciones posibles.							
Da su parecer, sus opiniones, evalúa, afirma.							
Hace comentarios y da informaciones, confirma, aclara, repite.							
Pide informaciones y explicaciones.							
Pide opinión, impresiones, pareceres.							
Pide ideas, sugerencias.							
Rechaza, manifiesta desacuerdo, pone en duda, rehusa.							



Manifiesta tensión y provoca un aumento de ésta.							
Ataca, se defiende, muestra antagonismo, se opone.							



¿QUIÉN HABLA?

Nombre:	a Jean	a James	a Ben	a Thom	a Paul	a Mars	Grupo de todos
Apoya a los demás, ayuda, alienta, expresa, estima.							
Distiende y se distiende, bromea, se muestra contento.							
Acepta, manifiesta acuerdo, opina, comprende a los demás.							
Hace sugerencias, da ideas o direcciones posibles.							
Da su parecer, sus opiniones, evalúa, afirma.							
Hace comentarios y da informaciones, confirma, aclara, repite.							
Pide informaciones y explicaciones.							
Pide opinión, impresiones, pareceres.							
Pide ideas, sugerencias.							
Rechaza, manifiesta desacuerdo, pone en duda, rehusa.							



Manifiesta tensión y provoca un aumento de ésta.							
Ataca, se defiende, muestra antagonismo, se opone.							



DESCRIPCIÓN DE LOS ROLES

Jean Laverdure: 59 años

Director de personal de una sucursal de la American Process of Canadá Ltd. (A.P.C.) desde hace tres años. Ambicioso, ha llegado al puesto que ocupa a fuerza de trabajo y de éxitos. El señor Lewuis, presidente del Consejo Directivo de la empresa, lo considera como uno de los "pocos canadienses francófonos aptos para los negocios". Goza de un prestigio considerable ante sus subordinados.

Jean Laverdure ha sido propuesto para la vicepresidencia de la compañía, y ha notificado dicho ascenso a sus ayudantes, desde hace un mes. De espíritu notablemente democrático, Jean Laverdure acaba de establecer algo sin precedentes: reúne a sus colaboradores (de entre los cuales debe ser elegido un sustituto) para que decidan entre ellos mismos quien es el que parece más apto para ocupar ahora el papel de director de personal. Los colaboradores, en su mayoría, lamentan que abandone el puesto. Sólo una cosa se le reprocha de manera general: el silencio acerca de sus propias opiniones y el temor a comprometerse.

Paul McIntyre: 46 años.

Empleado honrado y taciturno. Resulta difícil llegar a él. Es una persona algo enigmática, erizada de principios y poseedora de una serie de títulos universitarios. Es el tipo perfecto de la persona irreprochable.

Benoit Dupré: 47 años.

Ambicioso y trabajador. Buen organizador, ha sabido hacerse apreciar tanto por su competencia como por sus realizaciones desde que trabaja en la empresa.

Es un hombre firme y tenaz, que tiene tacto y el sentido de los matices. Han sido sus cualidades y su experiencia en el contacto humano --más que su diploma en relaciones industriales-- las que le han valido el acceso rápido al puesto que actualmente ocupa.

James Brown: 45 años.



Nacido en Toronto, vive en Montreal desde hace 8 años, obligado por las circunstancias. Muy inteligente y muy competente, es considerado como una persona eficaz, trabajador y minucioso. No obstante, se le reprocha a veces cierta rigidez en sus puntos de vista. En efecto, para él lo que más cuenta es la eficiencia. Los intereses de la compañía revisten para él un carácter sagrado. Es un "company man". No se ha enfrentado nunca abiertamente a las medidas dispuestas por el director de personal, pero se considera que a menudo tildaba a Jean Laverdure de debilidad como directivo.

Marshall Wagner: 48 años.

Activo, dinámico, es un hombre ocupado a la vez por el rendimiento y por las condiciones de trabajo de los empleados. En este sentido ha apoyado siempre a Jean Laverdure. Norteamericano de nacimiento, pero habiendo vivido en Montreal desde hace más de veinte años, le gusta mucho esta ciudad.

Thomas Francis: 48 años.

Soltero, ha viajado mucho; por eso tiene una notable cultura y una apertura de espíritu considerable. Es un hombre refinado y espiritual, que habla perfectamente varias lenguas. Tiene una personalidad seductora y ha logrado éxitos, pero por otra parte, no es fácil intimar con él. Incluso ante las personas que le son más próximas parece un poco distante. En el trabajo, es un hombre activo y eficaz, muy apreciado por los que le rodean, que ven en él un jefe dinámico y colaborador.

Excepto con Benoit Dupré, al cual le unen lazos de amistad, sus contactos con los demás colegas se limitan al plano laboral. Nació en Francia, pero reside en el Canadá desde hace unos diez años.



SOLO O EN EQUIPO

OBJETIVO: Identificar la diferencia entre el análisis lógico individual y en equipo.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Cualquier número de Participantes. Divididos en subgrupos de cuatro a cinco integrantes

LUGAR: Salon Normal. Un salón donde los participantes puedan escribir cómodamente.

MATERIAL: Sencillo

- I. Una copia de la "Hoja del problema I" para cada participante.
- II. Una copia de la "Hoja del problema II" para cada participante.
- III. Un lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- I. El Facilitador da una breve explicación a los participantes sobre la diferencia en el análisis y solución de problemas individual y en equipo.
- II. El Facilitador entrega a cada participante una copia de la "Hoja del problema I" para que individualmente procedan a su análisis y solución.
- III. Terminada la actividad anterior, el Facilitador pide voluntarios que compartan la solución del problema.
- IV. El Facilitador integra subgrupos de cuatro o cinco integrantes
- V. El Facilitador entrega a cada participante una copia de la "Hoja del problema II" para que en equipo procedan a su análisis y solución.



VI. El Facilitador reúne a los subgrupos en sesión plenaria y un representante de cada equipo presenta sus resultados

VII. El Facilitador guía un proceso para que los participantes identifiquen las diferencias del análisis de problemas en forma individual vs grupal.

VIII. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



"HOJA DEL PROBLEMA I"

Problema:

A Sergio le gusta mucho el fútbol y por ello lo invitaron a ser parte del equipo de su colegio. Como es un jugador muy polivalente, su entrenador lo alineo en diferentes posiciones. Lee cuidadosamente las pistas que se te presentan a continuación para saber las diferentes posiciones en las que Sergio fue colocado, cuantos partidos jugo en cada posición, durante cuánto tiempo y los goles en los que fue protagonista.

1. Cuándo el entrenador colocó a Sergio de portero, solamente consiguieron batirlo en cuatro ocasiones.
2. Como mediocampista jugó ciento ochenta minutos, treinta más que cuando participo como defensa.
3. En la posición en la que fue convocado en tres partidos llegó a marcar siete goles, jugando ciento cincuenta minutos.
4. En cuatro partidos en una posición Sergio obtuvo nueve goles.
5. Cuando jugó la mayor cantidad de minutos también consiguió el mayor número de goles.
6. Sin embargo, a la menor cifra de partidos jugados no le corresponden ni la mayor ni la menor cantidad de minutos.

Solución Correcta:

Posición:	Partidos:	Goles:	Minutos:
Mediocampista	2	3	180
Defensa	3	7	150
Delantero	4	9	200
Portero	6	4	125



"HOJA DEL PROBLEMA II"

Problema:

En la elegante mansión de los Rodríguez ha sucedido un trágico asesinato. Muchos pueden ser los motivos, pero se sabe con certeza que el homicida es uno de sus sirvientes. Hagan uso de sus habilidades deductivas para identificar al causante de la muerte.

1. Bobby Jordan es cinco años mayor que la holandesa y diez menor que el mayordomo.
2. A primera vista todos los indicios apuntan a Carlos García y al jardinero como los máximos sospechosos.
3. El mayordomo le lleva cinco años a Carlos García.
4. El portugués es cinco años menor que el asesino.
5. El chófer y el sospechoso más joven se encontraban fuera de la mansión cuando se descubrió el cadáver.
6. El ama de llaves y Charles Smith fueron los últimos en ver el cadáver.
7. El británico es 15 años mayor que el ama de llaves.
8. El portugués y el chófer fueron los primeros en ser interrogados por la policía.

Solución Correcta:

Nombre:	Profesión:	Edad:	Nacionalidad:
Escarlata Taylor	Ama de Llaves	25 años	Holandesa
Bobby Jordan	Jardinero	30 años	Portuguesa
Carlos García	Chófer	35 años	Española
Charles Smith	Mayordomo	40 años	Británica



TERRITORIO

OBJETIVO

- I. Experimentar los efectos de la actividad de negociación.
- II. Incrementar la audacia en diversas estrategias negociadoras.
- III. Practicar estrategias de colaboración resolviendo problemas integrales.

TIEMPO: 150 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.. Divididos en subgrupos compuestos por 6 participantes

LUGAR: Amplio Espacio. Un cuarto en donde quepan todos los participantes para planear o discutir, y un cuarto vacío o un área designada dentro del cuarto de reunión general que sea grande para acomodar físicamente al grupo.

MATERIAL: Fácil Adquisición

- I. Una copia por cada participante de la Hoja de Instrucciones de Territorio.
- II. Dos copias para cada grupo de la Hoja del Terreno de Territorio. (Esta Hoja es el mapa del salón) Deberá ser preparada por el Facilitador antes de la Actividad.
- III. Un lápiz para cada participante.
- IV. Un rollo de papel crepé (cortado a lo largo de 10 cm) en diferentes colores para cada grupo.
- V. Un rollo de masking tape para cada grupo.

DESARROLLO

- I. El Facilitador formará equipos de la manera que considere conveniente por ejemplo: enumerándolos para formar grupos, permitiendo que libremente elijan a sus compañeros de equipo o eligiendo los grupos en proporción al sexo, etc.



II. El Facilitador distribuirá una copia de la Hoja de Instrucciones de Territorio y un lápiz a cada participante y dos copias de la Hoja de Terreno del Territorio a cada grupo. El Facilitador leerá la Hoja de Instrucciones verbales:

1 - Cada grupo se reunirá independientemente.

2 - Los participantes del equipo tienen veinte minutos para:

a) Decir que tanto espacio del área designada del territorio reclamarán para su equipo

b) Para desarrollar un plan para obtener su espacio, y

c) Para decidir sus estrategias de negociación.

3 - Para marcar la actividad en la etapa uno, tiene que ser llevada en forma no verbal, por los representantes del equipo, trabajando simultáneamente.

4 - Los espacios reclamados durante la etapa uno deberán corresponder al plan presentado por el equipo.

5 - El representante electo del equipo tendrá la autoridad para negociar espacio y cambiar límites a favor del grupo.

6 - Una vez que la actividad ha empezado no se pueden elegir nuevos representantes.

7 - Todos los representantes de los equipos accederán a asignar espacios al término de las seis etapas de negociación o todo el espacio será penalizado.

8 - El equipo ganador será el equipo que tenga más espacios físicos al término de la sexta ronda.



III. Los equipos trabajan en demarcar la configuración del espacio que ellos quieren reclamar en la Hoja de Terreno de Territorio y escoger un representante que sirva de negociador para el grupo.

IV. Después de veinte minutos, o cuando cada equipo haya entregado copia de su plan al Facilitador, se anunciará que iniciará la etapa uno. Se dará un rollo de papel crepé al representante de cada equipo (cada equipo recibe diferente color) y un rollo de masking tape y es enviado al cuarto o área en donde el territorio será dividido. Usando el rollo de papel crepé (y la copia de la Hoja del Terreno del Territorio como guía) cada representante separa el espacio reclamado por su equipo, estar seguro que la actividad es llevada en silencio y que ningún cambio se haga durante esta ronda. Los otros miembros del equipo permanecen en el área de reunión del equipo mientras que sus representantes llevan a cabo la tarea de separar lo reclamado. (Cinco minutos).

V. El Facilitador anuncia el tiempo y dirige la etapa dos, la reunión para planear la estrategia del equipo empezará. (Diez minutos).

VI. El Facilitador vigila cada una de las etapas siguientes. Antes de comenzar cada una marca el tiempo y reitera las instrucciones de la etapa siguiente.

VII. Al cierre de la etapa seis, el Facilitador declara al equipo ganador, con base en los criterios establecidos al inicio de la actividad.

VIII. Los miembros del grupo tienen instrucciones de quedarse en sus áreas de reunión para discutir sus reacciones generales de la actividad y revisar las estrategias que utilizarán en sus negociaciones.

IX. El Facilitador reagrupa a los equipos y reportan el resultado de sus discusiones. (Cinco minutos).

X. El Facilitador analiza las estrategias empleadas resumiendo el reporte de fortaleza o debilidad sustentándolas en palabras claves o ideas. El Facilitador da



una pequeña conferencia sobre estrategias de negociación, la lista previamente generada por el grupo como punto de inicio y agregando lo necesario. (Quince minutos).

XI. Los participantes identifican temas generales que emergieron durante el reporte. (Cinco minutos).

XII. Los equipos se reúnen de nuevo para discutir la aplicación de lo aprendido y analizar las situaciones de negociación. (Diez minutos).

XIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO HOJA DE INSTRUCCIONES DE TERRITORIO

Esta actividad comprende en seis etapas.

Cada equipo representará, la cantidad de espacio que reclamarán, en dos copias de la Hoja de Terreno de Territorio que se les ha entregado. Una copia de este plan se le dará al Facilitador previo a la etapa 1.

ETAPA 1. (Cinco minutos):

Un representante electo de tu equipo señalará el espacio reclamado por el equipo con la tira de papel de color que ha sido asignada a tu equipo. Esto tiene que hacerse en silencio con representantes de todos los grupos trabajando simultáneamente. Los representantes regresarán a sus áreas de reunión de equipo para reportar sus resultados tan pronto sus tareas hayan sido terminadas.

ETAPA 2 (Diez minutos):

Los miembros del equipo discutirán a elección los resultados de las actividades de separación y su estrategia para la etapa 3.

ETAPA 3 (Quince minutos):

Los representantes del grupo regresarán al territorio y podrán hacer cambios. Los representantes discutirán sus planes y negociarán con otros representantes mientras dure esta etapa.

ETAPA 4 (Diez minutos):

Los equipos se reunirán nuevamente para discutir los resultados. Los representantes recibirán entrenamiento e instrucciones de otros miembros del equipo en este **tiempo**.

ETAPA 5 (Diez minutos):



Todos los miembros del equipo acompañarán a sus representantes al territorio y observarán como negocia lo que acordaron sus representantes con los representantes de otros grupos. Los cambios deseados deberán hacerse por los representantes del equipo. Sólo **los representantes podrán negociar o hacer ajustes a los límites del equipo.**

ETAPA 6 (Quince minutos):

Los equipos se reúnen en sus áreas de reunión de equipo para discutir sus estrategias finales. Los representantes regresarán al territorio para la negociación final y / o hace ajustes finales en sus límites. El tiempo se anunciarán y con esto se da por terminada la última etapa. El Facilitador anuncia al equipo ganador.



TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS

OBJETIVO

- I. Dar una idea de los factores que intervienen en la toma de decisiones, que afectan directamente la vida de los individuos de las organizaciones.
- II. Hacer que se experimente un formato o manera particular de tomar este tipo de decisiones.

TIEMPO: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.

LUGAR: Amplio Espacio. Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

MATERIAL: Sencillo. Lo necesario para que los participantes escriban.

DESARROLLO

I. El Facilitador cuenta a los participantes la siguiente historia:

"Tú eres Enrique Gómez, gerente de la división de presupuesto de una planta perteneciente a una gran empresa. El trabajo de tu departamento, consiste en realizar todos los aspectos del proceso de presupuestar para la planta, incluyendo la preparación del presupuesto, su comunicación, el desarrollo de los procedimientos de control, la supervisión del funcionamiento del presupuesto y la recomendación para cambios en el proceso del presupuesto.

Las actividades incluyen el procesamiento de grandes cantidades de datos y la preparación de reportes detallados, que son enviados a los diferentes departamentos dentro de la planta y las oficinas matrices. Mientras que parte del trabajo es rutinario, la mayor parte requiere experiencia técnica y otra parte requiere un alto grado de conocimientos, para resolver situaciones conflictivas con otras unidades de la organización, sobre a quién le corresponde la asignación del presupuesto y el control del gasto.



Acabas de regresar de una junta que tuviste con otros jefes de los departamentos de presupuesto de la compañía, en las oficinas centrales. En la junta tu jefe te asignó que escogieras a una persona para que ocupe la vacante causada por la muerte del jefe de una oficina de presupuestos en una planta pequeña. El vicepresidente a cargo de presupuestos para toda la Corporación pidió que tú recomendaras a una persona de tu departamento, debido a los excelentes resultados que han tenido, tanto en el desarrollo de nuevas técnicas de presupuesto en su implementación.

Aunque tu primera reacción fue de gozo (ya que el hecho de que escojas a una persona reflejaba un reconocimiento a tu organización) estas teniendo una segunda reacción, pensando en la responsabilidad que esto significa. No sólo debes pensar en la persona a promover sino el efecto que tendrá en tu departamento, cuando esta persona se vaya. Al considerar a tu gente en el departamento, rápidamente llegaste a dos candidatos -Susana y Tomás- cada uno es jefe de las dos secciones principales de tu departamento.

Susana tiene 29 años, graduada con título de maestría en contabilidad. Ha estado 4 años en la organización. Aunque es joven para la responsabilidad requerida en su trabajo actual, ha hecho un trabajo sobresaliente. Una de sus características es su habilidad para lograr que la gente trabaje con ella y para ella. Hace un excelente trabajo en la planeación del trabajo y en su delegación. También ha sido clave en lograr que los jefes de los otros departamentos aceptaran los cambios en las formas de presupuestar. El hecho de que es atractiva, le ha abierto muchas puertas y su habilidad para trabajar con otras gentes ha hecho que el número normal de enemigos que tienen un departamento de presupuesto se haya reducido. Aunque Susana es soltera, ha mencionado en diversas ocasiones que ella planea seguir trabajando, se case o no.

Al estar meditando, también te acordaste de la junta anterior, en la que se corrió la voz a todos los ejecutivos en la organización para que pusieran más atención, a fin de que las mujeres tengan igualdad de oportunidades en cuanto a las promociones.



Por otro lado, Tomás ha hecho un gran trabajo, lleva 15 años trabajando en el departamento y tiene ahora 45 años. Tiene una licenciatura en matemáticas. Su progreso en la organización ha sido lento pero seguro. en los últimos 6 años ha sido un gran jefe para la otra sección del departamento. Cuando analizas el trabajo que ha hecho, te das cuenta que si todas las innovaciones creativas en el proceso del presupuesto en tu planta, han sido sus sugerencias. No sólo es creativo, sino también técnicamente es muy capaz.

Sientes que probablemente nadie trabaja tan duro en la organización como la hace Tomás. Generalmente llega a trabajar una hora antes que todos y se va una hora después que todos, y no es sorprendente enterarse un lunes en la mañana que Tomás vino a trabajar el fin de semana.

Cuando él esta en la oficina, es una persona muy orientada hacia los negocios, así que espera que todos los que trabajan para él sean iguales. Como resultado, parece ser más tosco en su contacto con sus empleados u con otras personas en la empresa. Es casado, tiene 2 hijos y ya ha platicado contigo que si existe alguna oportunidad de promoción le gustaría tener chance para obtenerla. Los empleados en su sección responden a su estilo de "caballo guía" trabajando muy duro también.

Algunas veces han existido conflictos debidos a comunicaciones mal recibidas, pero por lo general el resultado de su grupo ha sido de gran calidad.

II. Los participantes deberán analizar la información que tienen, la decisión parece no ser muy sencilla. Algunos de los criterios organizacionales importantes para considerar son:

- a. Los efectos en las personas envueltas directamente en la decisión, Susana y Tomás.
- b. Los efectos en los grupos de trabajo relacionados con estas personas: ¿Cuál sería el efecto de la promoción de cualquiera de estas dos personas en tu departamento? ¿Pensaría el departamento que fue buena la decisión? ¿Continuarán funcionando efectivamente?. También, ¿Qué hay en el nuevo



grupo de presupuestos al que la persona seleccionada iría? ¿Cómo encajaría cualquiera de los dos en la organización de una planta más pequeña?

c) ¿Cuáles serían los efectos generales en la organización?

d) ¿Cuáles serían los efectos en ti como ejecutivo, si pierdes los servicios de cualquiera de estas personas? ¿Deberías recomendar mejor a alguien menos calificado, a fin de conservar a estas personas para tu propia operación?

e) El nuevo trabajo requerirá tanto capacidades técnicas como personales. ¿Cuáles serían las más importantes? Mientras consideras a Susana y a Tomás. ¿Cuál de los dos encajaría mejor ese criterio? ¿Cuáles fueron las razones por las que se escogió a tu organización para recomendar a alguien para esta promoción? Mientras ves hacia el pasado te acuerdas que Tomás se relacionaba con la creación de ideas y Susana con su implementación.

III. El Facilitador proporciona a los participantes la siguiente información sobre la planta chica donde irá a trabajar la persona que seleccione:

Está a 100 Km de aquí. Tiene 40 personas en el departamento (la mitad del tuyo). El departamento ha tenido problemas en el pasado para tener ideas nuevas para presupuestar y su implementación, así que, en esa planta maneja todavía sistemas de presupuestos obsoletos. El gerente de la planta tenía asegurado que está muy interesado en alguien que modernice el sistema y que él daría su total apoyo. Pero has platicado con otras personas y te han comentado que hay varias personas en el departamento que no ven ninguna razón para cambiar su sistema actual de presupuestos.

Estás en el proceso de ver las fuerzas relacionadas con el criterio que usarás para tomar la decisión.

Al pensar en esto, te surgen preguntas como: ¿Cómo me afectará personalmente si la persona que escojo tiene éxito? ¿Qué pasará con mi reputación si la persona que escojo fracasa? ¿Cómo afectará mi desempeño si pierdo una de mis dos cabezas principales? ¿Cuál me puedo dar el lujo más fácilmente de perder? En el



momento actual no ves a nadie en el departamento que puede substituir fácilmente ninguno de los dos, pero recuerdas que Susana te comentó de una o dos personas que parecen van por muy buen camino.

III. El Facilitador indica a los participantes que trabajando individualmente, cada uno deberá desarrollar el criterio que seguirá para tomar la decisión de promover a Susana o a Tomás. Para realizar la actividad anterior se puede elaborar una tabla como la siguiente:

LISTA INDIVIDUAL DE CRITERIOS			
ORGANIZACIONALES		INDIVIDUALES	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

El participante además de listar estos criterios, deberá clasificar estas características de acuerdo a prioridades, para determinar cuales son las más importantes de acuerdo a lo que se refiere a la empresa y cuales son las más importantes para él.

V. El Facilitador pide a los participantes se integren en subgrupos de 4 o 5 personas y discutan el criterio que cada uno desarrollo y elaboren un conjunto de criterios de cada grupo.

VII. Los subgrupos dan a conocer sus criterios.

VIII. Se hacen comentarios en sesión plenaria.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS

PRIMER PASO:

Trabajando individualmente, cada uno desarrolle el criterio que seguirá para tomar la decisión de promover a Susana o a Tomás. Anote su criterio en la siguiente tabla:

LISTA INDIVIDUAL DE CRITERIOS

<u>Organizacionales</u>		<u>Individuales</u>	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

SEGUNDO PASO:

Formarse en grupos de 4 ó 5 personas. Discutir el criterio que cada uno desarrolló y elaboren un conjunto de criterios de cada grupo.

Den prioridad a sus criterios de grupo. Anoten esta información en la siguiente tabla:

LISTA DE CRITERIOS DE GRUPO

	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
Nuestra decisión es que _____ sea promovido		



TOMA DE DECISIONES CON LA TÉCNICA DE DELFOS

OBJETIVO: Demostrar el valor de un enfoque estructurado para obtener concurrencia de opiniones en el proceso de toma de decisiones (predicción).

TIEMPO: 10 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes.

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio que permita a los participantes estar sentados.

MATERIAL: Fácil Adquisición. Un frasco con caramelos o similares.

DESARROLLO

I. La técnica de Delfos incluye la selección de un panel de expertos, cada uno con un interés auténtico en la resolución del problema en cuestión. Los problemas incluyen la predicción del futuro estado de los negocios (por ejemplo, las ventas de una empresa dentro de cinco años).

II. Se solicita a los miembros del panel que expresen sus mejores conjeturas; se suministra retroalimentación (promedio del grupo y distribución de frecuencia) y el proceso se repite (en forma anónima) unas cuantas veces. Por lo general, suele aparecer una concurrencia marcada de ideas y, más tarde, se puede demostrar que son exactas.

III. Esta técnica se puede demostrar al grupo en forma rápida. Llene un frasco de vidrio con caramelos (cuéntelos primero). Enseñe el frasco al grupo y pídale que calcule el número de caramelos. Calcule la media, la mediana y la distribución de frecuencia y comuníquelas al grupo (a veces, también se comparten los razonamientos de las conclusiones a que se llega). Revele la respuesta. Repita este proceso tres veces (o hasta que se logre un resultado estable). Revela la



respuesta correcta y pida al grupo comparar la exactitud de sus cálculos o estimaciones iniciales contra la exactitud de la conclusión final del grupo.

IV. Para terminar, se aplicarán las preguntas para reflexión de los participantes:

¿Cuál fue más exacto: las estimaciones individuales originales o la conclusión final del grupo?

¿Por qué el grupo suele ser más exacto?

¿Por qué hubo concurrencia del grupo en sus respuestas?

¿Qué aplicaciones tiene la técnica de Delfos para su puesto de trabajo?

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



“EL YO AUXILIAR”

OBJETIVOS:

- Practicar habilidades sociales.
- Resolver conflictos individuales.

PARTICIPANTES: El número de participantes es indeterminado. Esta actividad se puede realizar con todo tipo de grupos a partir de la adolescencia, adaptándose a sus necesidades, (adolescentes, jóvenes, adultos).

TIEMPO: Dependerá del animador.

MATERIAL: No precisamos ningún tipo de material.

LUGAR: Esta técnica la podemos realizar tanto en espacios abiertos como cerrados, es importante que sea espacioso.

PROCEDIMIENTO: Los componentes del grupo se agrupan por parejas. Uno de cada pareja le cuenta un problema personal a su compañero/a correspondiente. La persona que escucha tiene que empatizar con él, es decir, practicar sus habilidades sociales. Posteriormente se intercambiarán los roles a desempeñar.

OBSERVACIONES: Terminada la actividad, pondremos en común una reflexión sobre los objetivos y los procedimientos para conseguir dichos objetivos.

Es un psicograma con mediador/a para enfocar los problemas. Es importante que la mecánica de la técnica nos sirviera para practicar las habilidades sociales y resolución de conflictos.



“EL GATO Y EL RATÓN:

OBJETIVOS:

- Experimentar sentimientos de empatía hacia otras personas.
- Ponerse en el otro punto de vista.
- Puede servir para hablar de valores.

PARTICIPANTES: El número de participantes es indeterminado. Esta actividad se puede realizar con todo tipo de grupos a partir de la adolescencia, adaptándose a sus necesidades, (adolescentes, jóvenes, adultos).

TIEMPO: Aproximadamente 20 minutos.

MATERIAL: No precisamos ningún tipo de material.

LUGAR: Esta técnica la podemos realizar tanto en espacios abiertos como cerrados, es importante que sea espacioso y tranquilo.

PROCEDIMIENTO: El animador pide a los integrantes del grupo que cierren los ojos y se concentren. Seguidamente cuenta una historia del “gato y el ratón”. La historia dice así: “ Entramos en una casa, es muy grande, inmensa, llega un momento donde nos convertimos en ratón, todo aquello que nos rodea nos parece inmenso. Cuando nos encontramos a un gato y nos quiere comer, justo en el momento de darnos el primer bocado, nosotros nos convertimos en gato y el gato en ratón.

OBSERVACIONES: Es un psicograma con mediador/a para enfocar los problemas. Es importante que la mecánica de la técnica nos sirviera para practicar las habilidades sociales y resolución de conflictos.



“¿CÓMO ES MI GRUPO?”:

OBJETIVOS:

- Ver cuál es la situación del grupo.
- Hablar del porqué de esa situación.

PARTICIPANTES: Todo tipo de grupos formado por adolescentes.

TIEMPO: La duración de la actividad es de 15 minutos aproximadamente.

MATERIAL: Fotocopia con los diferentes gráficos respecto al grupo.

LUGAR: Se puede realizar en lugares tanto abiertos como cerrados.

PROCEDIMIENTO:

El animador repartirá una fotocopia con una serie de gráficos con respecto a la situación del grupo. El grupo deberá seleccionar el tipo de gráfico que se asemeje más al grupo que pertenece. Posteriormente debatiremos entre todos, llegaremos a un gráfico concreto mediante consenso.

OBSERVACIONES:

Entre todos los integrantes del grupo, comentaremos la actividad, reflexionaremos sobre cómo nos hemos sentido, si nos ha gustado, si nos pareció divertida, etc...



“EN ESTE GRUPO YO...”:

OBJETIVOS:

- Reflexionar individualmente en torno a los sentimientos e impresiones sobre las interacciones de la persona, dentro del seno del grupo
- Descubrir sentimientos en torno al grupo.
- Reflexionar sobre los resultados del test.

PARTICIPANTES: El número de participantes del grupo no es importante. Se debe realizar con grupos a partir de la adolescencia.

TIEMPO: La duración de la actividad es de 25 - 30 minutos aproximadamente.

MATERIAL: Fotocopia del test a realizar por el grupo, “En este grupo yo...”.

LUGAR: Se puede realizar en lugares tanto abiertos como cerrados.

PROCEDIMIENTO:

Repartimos la fotocopia a todos los integrantes del grupo, cada integrantes individualmente deberá rellenarla, en función del sentimiento de grupo que el considere que percibe y aporta. Posteriormente se comentarán las impresiones obtenidas de forma general en todo el grupo, reflexionando sobre los resultados obtenidos.

OBSERVACIONES:

Es una técnica muy importante para conocer el funcionamiento del grupo, la interacción que se produce, detectar conflictos, roles, etc...



“PERDIDOS EN LA LUNA”:

OBJETIVOS:

Observar el trabajo de un grupo sobre una situación hipotética

Observar las actitudes (capacidad) y aptitudes (comportamiento), de los miembros de un grupo en la hora de trabajar en equipo.

Actitud: Capacidad analítica y comunicativa.

Aptitud: Comportamientos que se producen en el momento de la comunicación y la facilidad para trabajar en cooperación.

Observación del clima de trabajo

Observación de capacidades de motivación hacia sus compañeros hacia el trabajo. Personas positivas que estimulan para el trabajo.

Desarrollar las habilidades de comunicación.

PARTICIPANTES: El número de participantes del grupo no es importante. Se debe realizar con grupos a partir de la adolescencia.

TIEMPO: La duración de la actividad es de 25 minutos aproximadamente.

MATERIAL: Folio con una lista de materiales necesarios para ser rescatados en la luna.

LUGAR: Se puede realizar en lugares tanto abiertos como cerrados.

PROCEDIMIENTO: Dividimos el grupo en dos subgrupos, a se posible de igual proporción. Uno de los subgrupos formados, sigue las instrucciones del folio del juego “Perdidos en la luna”, primero de forma individual, primero de forma individual y después se pone en común y el deben ponerse de acuerdo y realizar una lista común.



El segundo grupo observa las siguientes características:

- Personas del grupo que lideran el desarrollo de la reunión.
- Personas cuyos comentarios no tienen ninguna incidencia, (no se les hace caso).
- Como toman las decisiones del grupo.
- Observar el ambiente de la reunión (clima positivo, posibles agresiones verbales, etc...)

El segundo grupo en general deberá de observar, las dificultades que se encuentran como grupo para llegar a un acuerdo. Después de que el primer subgrupo haya realizado su tarea, el segundo grupo pone en común ante este primero, las observaciones realizadas. Lo ultimo que haremos será con todo el grupo en común, reflexiones sobre los resultados obtenidos y observados.

OBSERVACIONES:

Es una técnica muy importante para conocer el funcionamiento del grupo, la interacción que se produce, detectar conflictos, roles, etc...



“GANE CUANTO PUEDA”:

OBJETIVOS:

- Observar los mecanismos de competición y cooperación que pueden darse en el seno de un grupo.
- Aprender a valorar la cooperación como fórmula según la cual todos ganan.
- Reflexionar en torno al tema de la cooperación, por los sentimientos provocados durante el juego.

PARTICIPANTES: El número de participantes del grupo no es importante. Se debe realizar con grupos a partir de la adolescencia.

TIEMPO: La duración de la actividad es de 25 - 30 minutos aproximadamente.

MATERIAL: Hoja de indicaciones.

LUGAR: Se puede realizar en lugares tanto abiertos como cerrados.

PROCEDIMIENTO: Dividimos el grupo en cuatro subgrupos de aproximadamente cinco personas. Cada subgrupo corta una octavilla, en las que deberán de poner según su turno “X” o “Y” a elegir. El animador recoge la elección “X” e “Y”, anotamos los puntos obtenidos.

OBSERVACIONES: Con esta técnica conseguiremos que entre todos los subgrupos consigan la mayoría de los puntos posibles, evitando competencias entre los mismos grupos.

**ANEXO: “ ¡ GANE CUÁNTO PUEDA ! ”**

4x	Pierden todos 1000
4y	Ganan todos 1000
3x, 1y	Ganan 1000 cada “x” Pierden 3000 cada “y”
2x,2y	Ganan 2000 cada “x” Pierden 2000 cada “y”
1x, 3y	Ganan 3000 cada “x” Pierden 1000 cada “y”