

INCIDENCIA DE UN PROCESO DE GRUPO DE ENTRENAMIENTO
(GRUPO T) EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO
DE UNA ORGANIZACION EMPRESARIAL
DE LA CIUDAD DE MEDELLIN

HERNAN DARIO SIERRA VALENCIA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Magister
en Orientación y Consejería

Presidente de la Investigación
OSCAR MESA MORENO

Asesor Metodológico
JESUS BETANCUR RAMIREZ

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE EDUCACION
MAESTRIA : ORIENTACION Y CONSEJERIA
MACROPROYECTO : LIDERAZGO Y ASESORAMIENTO GRUPAL
MEDELLIN
1996

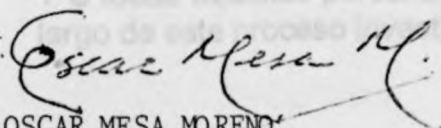
UNIVERSIDAD
DE
ANTIOQUIA

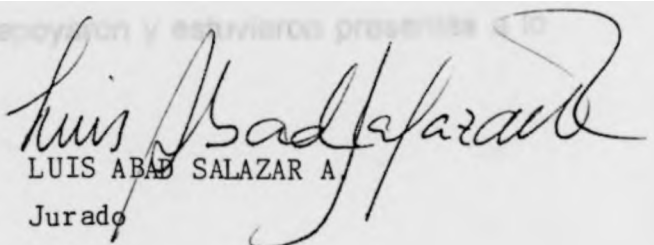
DEPARTAMENTO DE EDUCACION AVANZADA

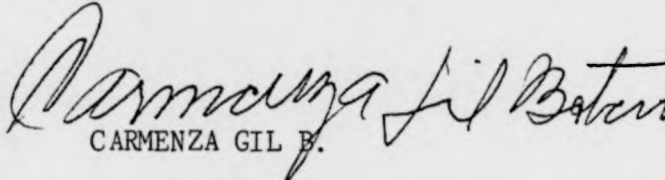
ACTA DE APROBACION DE TESIS

Entre jurados y presidente de la tesis INCIDENCIA DE UN GRUPO DE ENTRENAMIENTO (GRUPO T) EN LAS RELACIONES INPERPERSONALES DENTRO DE UNA ORGANIZACION EMPRESARIAL DE LA CIUDAD DE MEDELLIN -COLOMBIA-, presentada por el estudiante Hernán Darío Sierra Valencia, como requisito para optar al título de magister en educación: Orientación y Consejería, nos permitimos conceptuar que ésta cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Facultad y por lo tanto se aprueba.

Medellin, marzo 6 de 1996


OSCAR MESA MORENO
Presidente


LUIS ABAD SALAZAR A
Jurado


CARMENZA GIL B.
Jurado

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a :

LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL donde se desarrolló la investigación.

OSCAR MESA MORENO presidente y asesor teórico del trabajo
investigativo

JESÚS BETANCUR RAMÍREZ asesor metodológico.

Y a todas aquellas personas que me apoyaron y estuvieron presentes a lo largo de este proceso investigativo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	10
1. PROPOSITO	14
2. JUSTIFICACION	15
2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION	16
2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	17
2.2.1 Objetivo General	17
2.2.2 Objetivos Específicos	17
3. MARCO CONCEPTUAL	19
3.1 ESTUDIOS ANTECEDENTES	19
3.2 EL GRUPO T	29
3.2.1 Fundamentos Generales	29
3.2.2 Reseña Histórica	34
3.2.3 Características del Grupo T	37
3.2.3.1 Metas del Laboratorio	37
3.2.3.1.1 Quién es el Participante	37

	Pág
3.2.3.1.2 Focos del aprendizaje	37
3.2.3.1.2.1 Personal	38
3.2.3.1.2.2 Relaciones Interpersonales	38
3.2.3.1.2.3 Dinámica de Grupos y Sistemas Sociales	38
3.2.3.1.3 Nivel de Aprendizaje	38
3.2.3.1.3.1 Apercibimiento	38
3.2.3.1.3.2 Cambio de Actitudes	38
3.2.3.1.3.3 Aumento de La Efectividad y La Competencia	39
3.2.4 Características de Los Participantes	40
3.2.4.1 Desde el Punto de Vista Individual	40
3.2.4.2 Desde el Punto de Vista Organizacional	40
3.2.4.3 Desde La Heterogeneidad y Homogeneidad del Grupo	40
3.2.5 Grado de Aislamiento	42
3.2.5.1 Residencia Total	43
3.2.5.2 Residencia Parcial	43
3.2.5.3 No Residencia a Tiempo Completo	43
3.2.5.4 No Residencia a Medio Tiempo	43
3.2.6 Duración del Laboratorio	43
3.2.7 El Instructor	44
3.2.7.1 Principios Básicos Para La Orientación del Grupo	45
3.2.7.1.1 Ambiente	45

	Pag
3.2.7.1.2 Reducción De La Intimidación	46
3.2.7.1.3 Liderazgo Distribuido	46
3.2.7.1.4 Formulación del Objetivo	46
3.2.7.1.5 Flexibilidad	46
3.2.7.1.6 Consenso	46
3.2.7.1.7 Comprensión del proceso	47
3.2.7.1.8 Evaluación Continua	47
3.2.8 Tipos de Diseños de Laboratorio	47
3.2.8.1 Diseños de Aprendizaje Centrados en La Persona	47
3.2.8.2 Diseños Centrados en el Aprendizaje Organizacional y de Rol	48
3.2.8.3 Diseños Divididos (<u>Split Designs</u>)	49
3.2.8.4 Diseños Centrados en Problemas de Trabajo	49
3.2.9 Diferenciación del Grupo T Respecto de Otros Enfoques Metodológicos	50
3.2.9.1 Diferenciación entre Método del Laboratorio y Método Clásico	50
3.2.9.2 Diferencias entre El Grupo T y la Psicoterapia de Grupo	51
3.2.10 Dificultades del Aprendizaje en el Grupo T	52
3.2.11 Algunas Limitaciones del Grupo T	53
3.2.11.1 El Mínimo Común Denominador	53
3.2.11.2 La Tenacidad de las Pautas Habituales	54
3.2.11.3 La Carga Laboral	54

	Pag.
3.2.12 Fases de Desarrollo del Grupo T	55
3.2.12.1 Fase 1: Dependencia y Relaciones de Autoridad	56
3.2.12.1.1 Subfase 1 : Dependencia y Fuga	56
3.2.12.1.2 Subfase 2: Dependencia y Lucha	57
3.2.12.1.3 Subfase 3: Resolución y Catarsis	57
3.2.12.2 Fase 2 : Interdependencia y Relaciones Personales	58
' 3.2.12.2.1 Subfase 4: Encantamiento y Fuga	58
3.2.12.2.2 Subfase 5 : Desencantamiento y Lucha	58
3.2.12.2.3 Subfase 6: Validación Consensual	59
3.3 EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION	64
3.3.1 Las Relaciones Interpersonales Dentro del Ambiente Organizacional	66
3.3.2 La Ventana de Johari	67
3.4 WILLIAM SCHUTZ Y SU TEORIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	73
3.4.1 Componentes o Zonas de la Necesidad Interpersonal	74
3.4.1.1 Inclusión	75
3.4.1.2 Control	76
3.4.1.3 Afecto	78
4. ESBOZO METODOLOGICO	83
4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	83
4.2 SISTEMA DE VARIABLES	84

4.2.1 Definición Operacional De Las Variables	Pág. 84
4.3 INSTRUMENTOS -	85
4.3.1 Cuestionario De Prediagnóstico Inicial	85
4.3.2 Prueba FIRO (Fundamentos De Relaciones Interpersonales)	85
4.3.3 Registros Etnográficos	87
4.3.4 Cuestionario De Autoevaluación Final	88
4.4 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	88
4.5 UNIDADES MUESTRALES	89
4.6 RECOLECCION DE INFORMACION	92
4.7 SINTESIS DE LA EXPERIENCIA	92
5. TECNICAS DE ANALISIS	95
5.1 ANALISIS CUALITATIVO DE TENDENCIAS GLOBALES A PARTIR DEL PREDIAGNOSTICO	95
5.2 ANALISIS DE MEDIAS, DESVIACIONES TIPICAS Y COEFICIENTES DE VARIACION A TRAVES DE DESCRIPCIONES CUANTITATIVAS DE TENDENCIAS EN LA PRUEBA FIRO	101
5.3 CONTRASTE ESTADISTICO MEDIANTE EL COEFICIENTE DE CORRELACION	107
5.4 CONVALIDACION DE LOS RESULTADOS EN BASE A LA PRUEBA DE MC NEMAR	111
5.5 PRESENTACION DE REGISTROS ETNOGRAFICOS DE LAS SESIONES	114
5.6 EVALUACION CUALITATIVA DE LA EXPERIENCIA	163
6. CONCLUSIONES	169

7. RECOMENDACIONES	Pag. 173
BIBLIOGRAFIA	176
ANEXOS	179

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
ANEXO A. CUESTIONARIO DE PREDIAGNOSTICO	180
' ANEXO B. PRUEBA F.I.R.O.	182
ANEXO C. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION FINAL	187

INTRODUCCION

En el campo organizacional, al igual que en otras áreas cotidianas en las cuales el ser humano está inmerso navegando en la convivencia y en la vida en grupo, se hace necesario conocer y tratar de descifrar por lo menos el complejo fenómeno de las relaciones interpersonales.

Así La Psicología Social, al igual que La Psicología Industrial se ha preocupado por estudiar el comportamiento de los grupos humanos y la relación del hombre con las organizaciones.

Para poder hacer este tipo de abordajes, se debe tener en cuenta que dentro del desarrollo organizacional es necesario concebir al hombre en todas sus dimensiones como ser holístico ubicado en un ambiente laboral.

En estas dimensiones de las relaciones interpersonales se desprenden aspectos tales como el sentido de pertenencia, los vínculos en la relación laboral, el liderazgo democrático y la expresión asertiva de sentimientos positivos y negativos.

Algunos de estos aspectos han sido descuidados en el ambiente organizacional y aún mas en el campo del saber científico, como lo expresa Luis Carlos Restrepo (1994), en su texto "La Afectividad En El Ambiente Educativo :

Hay que decirlo, con algo de dolor, que durante mucho tiempo la afectividad estuvo excluida del campo de la reflexión universitaria y científica, y que solo de manera lenta, inicialmente como prueba psicológica y en la actualidad como prueba humana por excelencia, la afectividad se ha venido insertando en nuestros discursos y propuestas, hasta tomar la dimensión que le corresponde como componente capital de la vida humana.¹

Y agrega,

No logramos sin embargo conceptual izar todavía el importantísimo papel que la afectividad juega no solamente en la vida cotidiana, sino, en dimensiones donde hasta hace poco se la consideraba como estorbo, como es el caso, por ejemplo, de la investigación científica. Cada vez estamos más dispuestos a reconocer que lo típicamente humano, lo genuinamente formativo, no es la inteligencia binaria, pues las máquinas saben mejor que nosotros decir que dos mas dos son cuatro. Lo que nos caracteriza y diferencia de la Inteligencia Artificial es la capacidad de emocionarnos, de reconstruir el mundo y el conocimiento a partir de los lazos afectivos que nos impactan.²

¹ RESTREPO, Luis Carlos. La Afectividad En El Ambiente Educativo. Citado en el documento de apoyo al componente de sensibilización de los microcurrículos para formación de docentes. Universidad De Antioquia, Facultad de Educación, 1995.

²Ibid.

Retomando esta reflexión la presente investigación pretende desde un enfoque científico abordar las relaciones interpersonales dentro de una organización empresarial teniendo como base la evolución en los componentes inclusión, control y afecto de la teoría de las relaciones interpersonales del psicólogo William Schutz ; a partir de la Implementación de una experiencia grupal desde el modelo llamado "Grupo de Entrenamiento (Grupo T) el cual apunta hacia la participación autogestionaria donde los integrantes se centran en comprender las condiciones que inhiben o facilitan el funcionamiento grupal y a su vez desarrollan estrategias de afrontamiento dentro del mismo grupo.

La experiencia se realizó en una empresa constructora de la ciudad de Medellin, con el equipo humano de planta, el cual lo conformaban diez personas, cinco hombres y cinco mujeres, donde participaban : el Gerente, tres Ingenieros, tres Delineantes de Arquitectura, un director de obra, una secretaria y un mensajero.

El diseño utilizado fue de antes - después de tipo intrasujeto o también llamado Diseño mínimo cuasi - experimental, por tratarse de una investigación con seres humanos.

Se registró toda la experiencia sesión por sesión a través de la observación etnográfica, lo cual permitió hacer un análisis cualitativo complementario al análisis de los niveles antes - después, a través de la prueba F.I.R.O.

(Fundamentos de Relaciones Interpersonales), desarrollada por William Schutz.)

El contenido de esta investigación tiene una primera sección introductoria en el cual se plantea y delimita la temática.

Una segunda sección en la cual se presenta el marco conceptual que sustenta la investigación, donde se abordan los contenidos fundamentales : estudios antecedentes sobre la presente investigación, el modelo del grupo de entrenamiento, las relaciones interpersonales dentro del ambiente organizacional, y los componentes inclusión, control y afecto de la teoría de las relaciones interpersonales de William Schutz.

Luego se describe el proceso de grupo de entrenamiento, a través de registros etnográficos con nueve sesiones llevadas a cabo.

Finalmente se presenta el esbozo metodológico y los resultados de la investigación, con base en los cuales se plantean algunas conclusiones y recomendaciones.

1. PROPOSITO

La presente investigación pretende a través de la implementación de una experiencia con el modelo de grupo de entrenamiento en una organización empresarial de la ciudad de Medellín , evaluar la incidencia de este enfoque en los componentes inclusión, control y afecto de la teoría de las relaciones interpersonales desarrollada por William Schutz.

2. JUSTIFICACION

El presente trabajo tiene importancia científica y social. Científica porque recopila aportes de La Psicología Social y la Psicología Industrial desde el modelo del grupo de entrenamiento, a su vez desde la implementación de la experiencia de intervención grupal permite observar la efectividad y limitaciones de este modelo dentro de nuestro medio.

Por otro lado evalúa la incidencia de este modelo en componentes específicos de las relaciones interpersonales como son la inclusión, el control y el afecto propuestos en la teoría de William Schutz, permitiendo adquirir nuevos elementos para La Psicología en el campo organizacional y a otras disciplinas relacionadas con esta área ; tiene importancia social específicamente en el campo organizacional, permitiendo a través de esta experiencia generar mayor calidad de vida en los individuos que participaron en la investigación y a su vez es útil como propuesta para replicar esta experiencia en organizaciones con características similares.

2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

A través de la historia universal se ha observado la problemática en la integración individuo y organización, la cual se puede referenciar desde el pensamiento de los griegos hasta nuestra actualidad.

Durante el presente siglo a partir de los años 30 se vuelca la atención hacia el aspecto humano dentro de las organizaciones a diferencia de las posturas anteriores las cuales se ubicaban en un sistema al cual se le denominaba "Estricticidad deshumanizante"³.

Hoy las teorías del desarrollo organizacional enfatizan en las relaciones humanas, sin embargo el componente afectivo se tiende a escindir de la esfera laboral, donde con frecuencia se les considera como parientes lejanos o que fueran cambiando en diferente dirección, hasta en el terreno científico como lo describe Luis Carlos Restrepo : "No logramos sin embargo conceptualizar todavía el importantísimo papel que la afectividad juega, no solamente en la vida cotidiana, sino, en dimensiones donde hasta hace poco se le consideraba como estorbo, como es el caso por ejemplo de la investigación científica"⁴.

³CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México : McGrawHill, 1993. p. 93.

⁴RESTREPO, Luis Carlos. Op. Cjt

Así la presente investigación a través de la implementación de un modelo teórico y estratégico como lo es el grupo de entrenamiento, rescata la importancia de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral y observa el comportamiento del fenómeno desde un proceso sistemático y científico.

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.2.1 Objetivo General. Evaluar la incidencia de un proceso de grupo de entrenamiento en las relaciones interpersonales en una organización empresarial de la ciudad de Medellín.

2.2.2 Objetivos Específicos.

Analizar conceptualmente los elementos teóricos que se refieren a :

- El modelo del grupo de entrenamiento.
- Las relaciones interpersonales dentro del ambiente organizacional.
- Los componentes inclusión, control y afecto de la teoría de las relaciones interpersonales de William Schutz.

Desarrollar un proceso de intervención grupal desde el modelo de grupo de entrenamiento focalizado en las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Determinar la evolución en los niveles de los componentes inclusión, control y afecto entre el inicio y la finalización del proceso de grupo de entrenamiento .

Describir los procesos individuales y grupales que se presentan durante toda la experiencia a través de la observación etnográfica.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 ESTUDIOS ANTECEDENTES

Al revisar la bibliografía existente sobre el modelo del grupo de entrenamiento (Grupo T) y su vínculo con las relaciones interpersonales se encuentran diferentes aportes desde los orígenes y desarrollo de La Psicología Social, con sus diferentes precursores, que han posibilitado la evolución científica y exploración sistemática del complejo fenómeno de los grupos humanos hasta el día de hoy.

Los primeros en introducir el término "Psicología Social" en los medios académicos son los Sociólogos y Filósofos Sociales Franceses y son también ellos los que presentan las primeras interpretaciones psicológicas de los hechos sociales.

Por otra parte los Anglosajones son los que elaboran, de manera sistemática y articulada, los primeros tratados de Psicología Social.

Fue en Francia, con Augusto Comte (1793 -1857) donde por primera vez se habla de Psicología Social, aunque en términos negativos, ya que queriendo

definir La Sociología y constituir la como ciencia autónoma, se declara opositor a la creación de una ciencia que el primero designa con un nombre nuevo: Psicología Social.

Comte postula que "Lo social debe absorber lo psíquico, y argumenta que no existen más que dos ciencias legítimas en este campo, la ciencia de la vida, La Biología y la ciencia de la sociedad, La Sociología, donde incluía que sería inútil construir una ciencia intermedia que sería La Psicología Social[^].

Emile Durkeim (1858 - 1917) considera que "Lo social o las realidades sociales son una especie de Hiperpsiquismo, y la vida en sociedad como el último estadio de la evolución de la vida Psíquica"[®].

Gabriel Tarde (1843 -1904) contemporáneo de Durkeim, trata de elaborar al lado de La Psicología Individual una ciencia psicológica de lo social, que pronto llamará "Socio - Psicología"?

Félix Le Dante (1869 - 1917) luego de realizar trabajos como biólogo, incursiona en La Psicología y publica la obra titulada "L'Eaoisme" en la cual intenta realizar la síntesis sobre descubrimientos en Psicología Social, y

[^]MAILHIOT, Bernard. Dinámica y Génesis de Grupos. Madrid : Marova, 1973. p. 18.

⁶ibid. p. 18.

⁷ibid. p. 18.

concluye que "El egoísmo es el fundamento de la sociedad y la hipocresía es su clave de bóveda"⁸.

Gustave Le Bon (1841 - 1931) publica dos obras de Psicología Social, L'Homme et Les Societes y La Psvchologie Des Foules y "analiza el fenómeno de grupo como un fenómeno hipnótico dado que las masas están embotadas, dominadas y manipuladas por las élites"⁹.

Entre los anglosajones aparece William Mac Dougall (1871 - 1929) Psicólogo Social y Sociólogo, quien publica la primera obra dedicada a La Psicología Social : "An Introduction to Social Psvchology" en 1908 ; así mismo promueve la enseñanza de La Psicología Social en La Universidad de Oxford y La de Harvard y publica allí en 1928 su obra "The Group Mind".

Mac Dougall distingue tres capítulos en la Psicología : "La Psicología Individual, que tiene como fin descubrir los rasgos fundamentales del individuo humano La Psicología Colectiva, que versa específicamente sobre el grupo y sobre la mentalidad de grupo ; La Psicología Social, que estudia la influencia del grupo sobre el individuo"¹⁰.

Entre 1908 y 1930 La Psicología Social se constituye como ciencia autónoma y llega a obtener un estatuto académico.

⁸ibid. p. 19.

⁹ibid. p. 19.

¹⁰ibid. p. 20.

A partir de 1930 aparecen también el influjo del Psicoanálisis con los trabajos de Sigmund Freud sobre Psicología de los grupos : "Psicología Colectiva y Análisis del Yo, Tótem y Tabú, Malestar en La Civilización", los cuales generan gran polémica entre psicólogos sociales, psicoanalistas y sociólogos.

En la década de los años treinta aparece Kurt Lewin, quien con sus investigaciones da un vuelco a La Psicología Social, a través de su teoría del campo y su concepto fundamental "Dinámica Grupal" refiriéndose a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma como se comporta".

Kurt Lewin funda en 1945 el Centro de Investigación de La Dinámica de Grupo en el Instituto de Tecnología de Massachusetts y es allí en 1946 donde nace y se desarrolla el modelo de grupo de entrenamiento, con un proyecto de investigación "encabezado por Lewin y donde participaban algunos psicólogos sociales precursores de éste enfoque entre ellos : Kennet D. Benne, Leland P. Bradford y Ronald Lippitt", teniendo como objetivo principal entrenar líderes más eficientes en lo que se refería a las habilidades en el trabajo con grupos por lo cual se le denominó Grupo BST (Grupo de entrenamiento en habilidades básicas).

Kurt Lewin muere en 1947 y es un suceso trágico para La Psicología Social del momento. A pesar de este acontecimiento, el grupo de investigadores, continuó desarrollando y haciendo aportes al desarrollo de la teoría del grupo de entrenamiento.

Es así como el período de 1948 a 1955 se caracteriza por la variedad de intentos experimentales para crear modelos y tecnologías de aprendizaje a través de las experiencias del Grupo T, donde el método de enseñanza mas usado era la "Discusión del Grupo" complementada por la actuación de roles tanto para diagnosticar los aspectos de conducta de los problemas presentados, como para poner en práctica aproximaciones alternadas para la solución de problemas.

Los diferentes investigadores del Grupo T en ese momento ponen especial atención a la "Dinámica de las relaciones entre personas ocupadas en confrontarse unas con otras con propósitos de aprendizaje". Es así que analizan aspectos tales como¹² :

- Las relaciones de influencia.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Resolución de conflictos
- Creación de confianza.

¹²BENNE, Kennet; BRADFORD, P. Leland ; GIBB P., Jack. Teoría y Práctica del Grupo T. Buenos Aires: Paidós, 1975. p. 15.

- Dar y recibir ayuda.
- Intervención.
- Poder.
- Control.
- Legitimación".

Bion (1952) conceptualiza las dimensiones más importantes del grupo como modalidades de "dependencia" y de "igualdad" a los que agrega una modalidad de ataque - huida, los cuales según él son modos alternativos de conducta.

Leland P. Bradford (1954) analiza la dinámica de las percepciones que los miembros del grupo recogen de si mismos a través del proceso de retroalimentación viva y del aprendizaje por medio de pares.

Thelen y otros (1954) empleando las dimensiones de Bion, idearon un plan de clasificación de las conductas que guarda correlación con las estructuras emocionales y de trabajo de grupo.

Jack R. Gibb (1954) enfoca el proceso de surgimiento de la confianza en el grupo como una relación cambiante durante la evolución de éste, y considera que "al inicio del proceso del grupo los integrantes adoptan una máscara como un aspecto del sistema defensivo"¹³.

¹³Ibid. p. 36.

William Schutz (1955) toma dos dimensiones como centro de su teoría de la compatibilidad del grupo ; para él, "el determinante estratégico de la compatibilidad es la combinación particular de las orientaciones con respecto a la autoridad y a la intimidad personal"¹⁴.

Posteriormente desarrolla el test (FIRO) "Fundamental Interpersonal Relations Orientation" que evalúa tres componentes : inclusión, control y afecto, relacionados con "conflicto" e "independencia" como dimensiones de la dinámica Grupal.

Bennis y Shepard (1956) proponen un enfoque sistémico de los cambios que se producen en la evolución del grupo con respecto a la dimensión de la dependencia y relaciones de autoridad dirigiéndose a la dimensión de interdependencia y relaciones personales.

J. R. French (1957) estudia aspectos en el Grupo T, donde se da la combinación de La Psicología Social con las teorías de la personalidad, y establece las implicaciones entre las relaciones a partir de las experiencias de entrenamiento.

Stock (1964) reporta que la evidencia experimental indicaría que los grupos heterogéneos resultan menos eficientes en la resolución de problemas, a la

¹⁴Ibid. p. 90.

vez que generan mayor frustración y agresión, así como menor exactitud perceptiva como resultado de la dificultad de establecer consenso^{1^}

Harrison y Lubin (1968) realizaron investigaciones teniendo en cuenta la confrontación como supuesto que es necesario para lograr aprendizaje y cambio en el grupo.

Sugieren que los grupos homogéneos no proveen suficientemente ese aspecto, y de acuerdo a las observaciones encontraron un mayor incremento en la comprensión de sí mismo y de los demás en el grupo heterogéneo que en el homogéneo, donde la confrontación fue menor.

Antes del surgimiento del Grupo T en la década de los años cuarenta hasta la actualidad se han desarrollado múltiples enfoques y modelos de trabajo que se diferencian o se relacionan con el clásico modelo de grupo de entrenamiento.

Entre los principales representantes y sus modelos se encuentran :

Jacobo Moreno	El Psicodrama Moreniano.
Paul y Genie Lemoine	El psicodrama Analítico.
Eric Berne	Análisis Transaccional.
Fritz Perls	Terapia Gestáltica.
Cari Rogers	Grupos de Encuentro Básico.
William Schutz	Grupo de Encuentro Abierto.

¹⁵Ibid. p. 94.

Charles Dederich	Grupos Synanon (Grupos de Farmacodependientes.)
Wilhelm Reich	La Vegetoterapia.
Alexander Löwen	Análisis Bioenergético.
Grupos Operativos	Pichón Riviere

En nuestro medio a nivel del campo investigativo no se encuentran investigaciones específicamente sobre el modelo de grupo de entrenamiento, sin embargo se encuentran trabajos relacionados con la presente investigación, desde el campo de La Psicología Industrial, la dinámica de grupos y la comunicación organizacional:

En La Facultad de Psicología de La Universidad de San Buenaventura de Medellín :

Lucero Celis y María Susana del Pilar (1982) realizaron un "Análisis de una acción de socialización organizacional en interconexión eléctrica S.A."

Hilda Luz Jara, María Zoraida López y Gustavo Adolfo Tobón (1994) desarrollaron un "Estudio descriptivo correlacional entre las ideas irracionales, las relaciones interpersonales, los procesos de comunicación y la motivación en una empresa de la ciudad de Medellín".

Alba Lucía Cano y Luz Estela Saldarriaga (1984) describieron la "Relación entre rendimiento laboral y variables de personalidad de un grupo de instructores del programa de comercio y mandos del Sena regional Antioquia - Chocó".

En la Facultad de Educación, en La Maestría de Orientación y Consejería de la Universidad de Antioquia :

Juan Gonzalo Aristizábal, Rocío Varela y Dora Luz Calle (1989) desarrollaron la investigación "La dinámica y las técnicas de grupo : su aplicación a la orientación vocacional y profesional según el marco de la educación formal.

En La Facultad de Psicología de La Universidad de Antioquia :

Gloria Montoya (1990) investigó sobre "El trabajo grupal como modalidad del que hacer del psicólogo y sistematización de una experiencia.

Luz Marina Vélez desarrolló la investigación "Dinámica grupal : Aproximación a la presentación teórica de dicha experiencia".

En La Facultad de Comunicación Social de La Universidad Pontificia Bolivariana, se han desarrollado investigaciones en el campo de la comunicación organizacional.

Laura Pérez y Carmen Victoria Restrepo (1972), investigaron sobre "Las comunicaciones internas en la empresa".

Nora Amalia (1978) presentaron su investigación sobre "La comunicación factor vital para la eficiencia organizacional".

Amal Kalid (1993) realizó un "Diagnóstico y propuesta comunicacional interna de la Secretaría de Desarrollo Comunitario de Medellín como entidad oficial".

3.2 EL GRUPO T

3.2.1 Fundamentos Generales. La formación en relaciones humanas se centra en el individuo, el pequeño grupo y la organización. Un objetivo fundamental de esta formación es aumentar la competencia interpersonal en los numerosos roles que desempeña cada participante en su puesto de trabajo, en la sociedad e incluso en la familia. Los objetivos abarcan tanto las satisfacciones individuales que se derivan de la plena utilización de las propias capacidades, como la consolidación de la organización que se obtiene a través de las adecuadas relaciones laborales. Las actividades formativas del laboratorio se estructuran con el fin de permitir experimentar maneras más eficaces de aprendizaje y nuevas formas de conducta.

"Como responde después la persona a la experiencia de la formación de laboratorio, dependerá de que :

- Los objetivos de este tipo le resulten significativos con relación a los problemas interpersonales y grupales que afectan al individuo.
- Participe en la experiencia de modo auténtico voluntario, si se siente presionado por su jefe o su organización para asistir al laboratorio,

quizás el individuo no tenga una clara conciencia del tipo de problema que los demás percibirán en él. Si el individuo no está seguro de las percepciones de los demás, y no percibe en si mismo ningún problema en particular, no tendrá nada claro qué es lo que puede aprender en el laboratorio"¹⁶.

El T - Group constituye, para la mayoría de los asistentes, el principal centro afectivo de la experiencia de laboratorio.

La tarea primaria del T - Group consiste en crear oportunidades de aprendizaje para sus miembros y que no tiene un líder "oficial", un orden del día preestablecido o unas reglas fijas de funcionamiento. Depende de todo el grupo, incluido el coordinador -miembro del equipo responsable (facilitador) el decidir qué es lo que hará y cómo aprender mejor a partir de esta experiencia¹⁷.

- El coordinador deja bien claro, en la introducción o más adelante, que es perfectamente legítimo y probablemente provechoso que el grupo trate de aprender a partir de la propia experiencia de conducta -la situación- "Aquí Ahora".
- Es difícil de caracterizar la forma en que un T - Group lleva a cabo su tarea de crear oportunidades de aprendizaje durante la primer sesión y las siguientes, debido a que cada grupo posee una historia propia y

¹⁶SCHEIN, E. H. ; BENNIS, W. G. El Cambio Personal y Organizacional a Través de Métodos Grupales. Biblioteca de Psicología. Barcelona : Herder, 1980. p. 46.

¹⁷Ibid. p. 32.

única. Posee una particular combinación de sujetos humanos, un coordinador determinado con su peculiar teoría del aprendizaje y estilo de intervención ; sus propios fenómenos, dilemas y crisis imprevisibles. El grupo supone, para cada miembro, un conjunto único de experiencias afectivas e intelectuales.

No obstante, los T - Groups tienen en común el tipo de cuestiones o interrogantes que deben resolver durante el proceso de construir el grupo y aprender a través de dicho proceso : qué hacer, cómo utilizar el tiempo, cómo distribuir el poder, el control y la influencia, cómo desarrollar unas normas grupales y un clima que permita el máximo aprendizaje, cómo elaborar los objetivos del grupo y un avance grupal, cómo mantener dentro de determinadas fronteras el proceso Grupal -son las soluciones específicas a estos interrogantes las que conviertan en único a cada grupo.

Para muchos asistentes el proceso de aprendizaje se centra primero en el problema de la comunicación. Aunque la mayoría de los miembros admite en principio que no saben escuchar de manera plenamente eficaz, rara vez se dan cuenta de lo poco que escuchan ellos a los demás miembros del grupo durante las primeras sesiones.

El descubrir que muchas cosas se les han escapado del todo, y que los diversos miembros del grupo han oído a la misma persona decir cosas completamente diferentes, es un hecho sorprendente y que hace pensar.

Los asistentes se vuelven más conscientes de la complejidad de los procesos de comunicación.

Un primer paso importante hacia el aprendizaje consiste en la conciencia y la aceptación de las auténticas diferencias entre las necesidades, los objetivos y la manera de enfocar los problemas de cada uno de los miembros. Se da también otro tipo de aprendizaje, que consiste en que un miembro del grupo experimente las reacciones de los demás en lo referente a sectores para los cuales se muestra relativamente "ciego".

Para todos los asistentes del grupo de entrenamiento, el decisivo proceso de aprendizaje consiste en una mayor conciencia de su propio impacto sobre los demás.

A mayor conciencia que el individuo adquiere en el grupo, se da la posibilidad del cambio de actitudes. El asistente desarrolla nuevas actitudes con respecto al proceso de aprendizaje, con respecto a sí mismo, a los demás y a los grupos. Este cambio de actitudes permite el surgimiento de nuevas conductas y de una mayor competencia en el trato con los demás. Los principales resultados del aprendizaje, por lo tanto, consisten en una mayor conciencia, un cambio de actitudes y una mayor competencia interpersonal.

El grupo de entrenamiento centrado en la sensibilidad ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia

interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupal. Champbell y Dunnette, citados por Idalberto Chiavenato, opinan que los principales objetivos del entrenamiento de la sensibilidad son los siguientes :

- Aumentar la auto - aprehensión del propio comportamiento en un contexto social y observar como los otros ven e interpretan el propio comportamiento para alcanzar una visión de cómo las personas actúan en diferentes situaciones interpersonales.
- Se refiere al propio individuo, a su mayor concientización de los estímulos emitidos por las otras personas y al desarrollo de la capacidad de inferir meticulosamente las bases emocionales de las comunicaciones interpersonales.
- Aumentar la concientización de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo. Por ejemplo : ¿ Por qué algunos miembros participan activamente y otros no ?, ¿ Por qué forman y mantienen guerras los unos contra los otros ?, ¿ Por qué grupos diferentes, que pueden colaborar juntos hacia los mismos objetivos, muchas veces crean situaciones conflictivas insolubles ?.
- Aumentar las habilidades orientadas al diagnóstico y a la acción en las situaciones sociales, interpersonales e intergrupales.

- Enseñar a la persona a aprender -enseñarla cómo analizar continuamente su propio comportamiento interpersonal, con el fin de encontrarse e inmiscuirse en interacciones interpersonales más eficaces con los otros"¹

Abraham Korman, agrega que, si se alcanzaran los objetivos citados, el individuo se haría menos defensivo acerca de sí mismo, menos temeroso de las intenciones de los otros, mas responsable delante de los otros, y sus necesidades dejarían de ser interpretadas por los otros de manera negativa. El resultado será una mayor creatividad (por la disminución del temor de los otros y consecuente actitud defensiva), menor hostilidad en cuanto a los otros (en razón de la mejor comprensión de los otros) y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo.

3.2.2 Reseña Histórica. Los orígenes del Grupo T se ubican en Estados Unidos en el año de 1946, específicamente en el Colegio de Educadores Del Estado en New Britain, Connecticut ; allí se dio lugar a un proyecto de investigación en el área de La Psicología Social.

La mayor parte de los participantes provenía del sector educativo, otros del área de trabajo Comunitario y también integrantes del sector empresarial.

¹⁸CHAMPELL y DUNNETTE, citados por CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 527.

Este proyecto de investigación estaba conformado por varias instituciones con larga trayectoria en el campo de la dinámica de grupo y La Psicología Social:

- El centro de investigación de la dinámica de grupo de Massachusetts.
- La comisión interracial de Connecticut.
- El departamento de Educación de Connecticut.

Entre los líderes de la investigación, se encontraban varios personajes en lo que se refiere a la historia de La Psicología Social hoy, encabezando la lista estaba Kurt Lewin, precursor del desarrollo del concepto "Dinámica de Grupo "; representando al centro de investigación de la dinámica de grupo de Massachusetts, Kenneth D. Benne ; representando a la Universidad de Columbia, Leland P. Bradford de la asociación nacional de educación, Ronald Lipitt del centro de investigaciones de la dinámica de grupo.

El propósito de la investigación era entrenar líderes mas eficientes, a través de pequeños grupos con un método de enseñanza aprendizaje centrado en la discusión de grupo, complementado por la actuación de roles tanto para diagnosticar y analizar problemas del medio familiar y laboral planteados por los miembros, en forma individual y en equipo, y así mismo poner en práctica aproximaciones alternadas para la solución de esos problemas.

En la experiencia los participantes declararon que estaban deduciendo datos importantes para la comprensión no solo de su propia conducta sino también de la de sus grupos.

El equipo de entrenamiento tomó conciencia de que habían dado, sin advertirlo, con un medio y un proceso de reeducación potencialmente poderoso. Si se lograba que los miembros de un grupo se enfrentaran de manera más o menos objetiva con los datos acerca de su propia conducta y con sus efectos, y que participaran despojados de defensas en la reflexión de esos datos, podrían llegar a aprender cosas muy significativas sobre ellos mismos, sobre las respuestas de los demás y sobre la conducta y evolución del grupo en general¹⁹.

Inicialmente al Grupo T se le denominó : "Grupo BST (Basic Skills Training Group)" "Grupo de Entrenamiento en Habilidades Básicas", donde un observador dentro del grupo proporcionaba datos para que los mismos integrantes los discutieran y los analizaran.

Entre las principales funciones del líder del entrenamiento era ayudar al grupo a analizar y evaluar el proceso con los datos que proporcionaban los participantes y también él mismo.

Un hecho trágico que vivió la aparición del modelo del Grupo T, fue la muerte de Kurt Lewin en 1947 quien estaba muy comprometido con el proyecto y además sus aportes eran revolucionarios no solo para el modelo de trabajo sino para el desarrollo de la teoría sobre la psicodinámica de los grupos y La Psicología Social.

¹⁹BENNE, K. ; BRADFORD, L ; GIBB, L. Psicodinámica del Grupo T. Aplicaciones Psicoterapéuticas y Educativas. 0£>. QÜ- P- 13-

Sin embargo, el proyecto no se detuvo, por el contrario se unieron otros personajes al equipo humano precursor del modelo de Grupo T ; entre ellos estaban : Robert Polson, de La Universidad de Cornell ; Paul Sheats de La Universidad de California en Los Angeles ; Alvin Zander del Springfield College y John R. P. French del Centro de Investigación para La Dinámica de Grupo de Massachusetts quien en ese momento lideraba la experiencia como proyecto interinstitucional.

3.2.3 Características del Grupo T. Schein y Bennis (1955) caracterizan el Grupo T de acuerdo a algunas variables básicas, que determinan la naturaleza del diseño del programa de entrenamiento.

3.2.3.1 Metas del Laboratorio. Dentro de esta variable se deben considerar tres factores que determinan la especificidad de los objetivos en el modelo.

3.2.3.1.1 Quién es el Participante. Puede tratarse de individuos que no se conocen entre si, o bien el propósito final está en función de la organización a que el individuo pertenece, más que en función de éste.

3.2.3.1.2 Focos del aprendizaje. Este aspecto se refiere al foco o centro de contenido del laboratorio ; pudiéndose distinguir las clases de aprendizaje.

3.2.3.1.2.1 Personal. El contenido se dirige básicamente a la consideración de aspectos individuales (percepción e impacto de emociones y reacciones de y frente a otros).

3.2.3.1.2.2 Relaciones Interpersonales. Nivel en el cual se espera lograr un aprendizaje en el manejo de las relaciones interpersonales, del significado de la pertenencia a un grupo, de la función de las relaciones interpersonales en el ejercicio de una tarea, de las barreras o dificultades en el establecimiento de ese tipo de relaciones.

3.2.3.1.2.3 Dinámica de Grupos y Sistemas Sociales. La experiencia puede centrarse en el análisis de las relaciones entre grupos, entre el individuo y los grupos, en la organización de grupos o en la dinámica de las organizaciones o comunidades.

3.2.3.1.3 Nivel de Aprendizaje. Se trata de hacer una estimación jerárquica distinguiéndose los siguientes niveles :

3.2.3.1.3.1 Apercibimiento. (Awarenes) o sea, un grado de alerta y reconocimiento de los problemas planteados en la experiencia.

3.2.3.1.3.2 Cambio de Actitudes. Que implica una mayor profundidad y permanencia en lo aprendido ; o sea, la modificación en cierto grado de las actitudes previamente existentes.

3.2.3.1.3.3 Aumento de La Efectividad y La Competencia. Que implica un compromiso para realizar el cambio mediante la acción ; este nivel es mucho más extensivo que los anteriores, ya que implica una influencia en la conducta manifiesta del participante.

**ESQUEMA PARA CLASIFICAR LAS METAS DEL LABORATORIO,
DESARROLLADO POR SCHEIN Y BENNIS. CITADO POR HUSENMAN
(1979P)**

<i>Nivel de aprendizaje</i>		Apercibi- miento	Cambio de actitudes	Aumento de la efectividad
Quién es el participante	Organización			
	Individuo			
Qué es lo aprendido	Yo			
	Los demás			
	Relaciones en pequeños grupos			
	Rol			
	Relaciones entre roles			
	Relaciones intergrupo			
	Organiza- ción total			

20(HUSENMAN, Samuel. Introducción a La Dinámica de Grupo. El Grupo T Como Herramienta de Laboratorio. México: Trillas, 1979. p. 39.

3.2.4 Características de Los Participantes. El hecho de que los participantes reales sean individuos separados o constituyan una organización, determina importantes diferencias en el laboratorio ; de igual manera, las propias características de los participantes influyen también en el enfoque y diseño del programa, ya que se pueden conformar grupos con características de homogeneidad o de heterogeneidad que generan procesos dinámicos sustancialmente diferentes.

3.2.4.1 Desde el Punto de Vista Individual. Las características como sexo, edad, inteligencia, grado de escolaridad, disposición y actitudes para aprender, también deben tenerse en cuenta para generar un proceso diferenciado.

3.2.4.2 Desde el Punto de Vista Organizacional. Se deben considerar elementos relevantes como la ocupación, el rango, la posición, las interrelaciones funcionales con otros rangos o posiciones, expectativas, nivel de motivación hacia la experiencia en grupo y problemas específicos que atañen a los miembros de la organización.

3.2.4.3 Desde La Heterogeneidad y Homogeneidad del Grupo. Shein y Bennis (1955) citados por Husenman consideran una clasificación de los laboratorios²¹ en función de la heterogeneidad ocupacional, del grado en que se mezclan rangos y en que se tengan en cuenta las conexiones de los

²¹ BENNE, K. ; BRADFORD, L ; GIBB, L. Psicodinàmica del Grupo T. Aplicaciones Psicoterapéuticas y Educativas. Og. Cjt. p. 41 - 42.

participantes con la organización total, lo que constituye una forma mas precisa de determinar el nivel de homogeneidad, especialmente cuando el grupo de entrenamiento se dirige al campo industrial.

Estos dos autores definen cinco tipos de laboratorios de acuerdo a este factor determinante :

- Laboratorio general de relaciones humanas, ocupacional y/o organizacionalmente heterogéneo.
- Entrenamiento de relaciones humanas en una compañía, para un corte diagonal de la organización, en una misma organización pero heterogéneo en cuanto a rango y conexiones organizacionales.
- Entrenamiento en una compañía, para un corte horizontal en una misma organización, homogéneo en cuanto a rango.
- Entrenamiento en un grupo, para un departamento entero, considerando varios niveles de rango.
- Entrenamiento de equipo, para un grupo de trabajo independiente y pequeño, capaz de operar mas o menos como un grupo cara a cara.

3.2.5 **Grado de Aislamiento.** Muchos teóricos insisten en que el Grupo T debe desarrollarse aislado de la vida cotidiana de los participantes, a fin de crear lo que se ha denominado "Isla Cultural".

Según Hawkins, citado por Husenman, considera "Es esencial que los participantes estén libres de presiones familiares y de trabajo, sin interferencias en el análisis y la experiencia de nuevas formas de comportamiento"²².

Sin embargo, otros autores consideran que la "Isla Cultural" tiene algunos inconvenientes ya que no se puede separar de manera tan tajante la experiencia en el laboratorio de la vida cotidiana de los participantes, sin correr el riesgo de que el laboratorio sea finalmente un lugar para estar a salvo de las tensiones, un mero ejercicio de fin de semana, y no un programa en que se evalúa y se ponen a prueba nuevos modelos de conducta. El no separar tanto el laboratorio de la realidad del participante le permite a este poner en práctica fuera del entrenamiento los resultados de la experiencia y aportar al grupo material vivencial importante.

Husenman²³ desde el punto de vista del aislamiento distingue varios tipos de laboratorio.

²²Ibid. p. 44.

²³Ibid. p. 45.

3.2.5.1 Residencia Total. En él los participantes se concentran en un lugar por el tiempo que dure la experiencia, alejados por completo del trabajo o en la vida familiar. Este tipo de programas implica un costo elevado, y además es difícil que los participantes se desliguen totalmente de sus funciones habituales.

3.2.5.2 Residencia Parcial. En el cual los participantes abandonan el trabajo pero no la vida familiar, de tal manera que se asiste al programa, y luego se regresa a casa.

3.2.5.3 No Residencia a Tiempo Completo. El laboratorio se desarrolla durante las horas de trabajo y los participantes mantienen su contacto de trabajo en determinados momentos. Este tipo de laboratorio es muy común en la industria, por las condiciones que se dan allí de dificultad para abandonar totalmente sus obligaciones.

3.2.5.4 No Residencia a Medio Tiempo. En él los participantes trabajan normalmente ; ya que las sesiones se desarrollan en alguna hora del día o algunas veces por semana.

3.2.6 Duración del Laboratorio. Por lo general, los programas residenciales duran de tres días a tres semanas, mientras lo no residenciales abarcan entre 10 y 25 o más sesiones, incluyendo actividades adicionales, aunque de acuerdo a las investigaciones no indican que el aumento en la duración genere un incremento en el aprendizaje, sin

embargo se requiere de una determinada duración mínima para poder alcanzar los objetivos fijados y evitar así que el proceso del grupo quede a mitad de camino.

3.2.7 El Instructor. En el proceso de aproximación al grupo la persona que cumple la función de instructor, necesariamente debe estar en una constante revisión de actitudes, sentimientos y comportamientos de si mismo, con respecto a los fenómenos que se originan desde la dinámica grupal.

La función principal de éste, es crear condiciones bajo las cuales los miembros aprendan acerca de la conducta grupal tomando parte como participantes - observadores.

Para lo anterior es necesario tener una fundamentación teórica que le permita hacer una lectura de psicoprocesos y socioprocesos de forma simultánea, como elementos que se viven en el "Campo dinámico" del grupo y producto de la interacción entre las fuerzas que allí confluyen.

En este aspecto también debe diferenciar claramente los componentes "Dinámica Grupal" y "Técnicas de Grupo", entendiéndose el primero como "las fuerzas que interactúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma como se comporta."²⁴

²⁴CIRIGLIANO, Gustavo y VILLAVARDE, Aníbal. Dinámica de Grupos y Educación. Buenos Aires: Humanitas, 1975. p. 64.

Esas fuerzas constituyen el "Aspecto Dinámico del Grupo" : movimiento, acción, cambio, interacción, reacción, transformación, distinguiéndose de los "aspectos estáticos del grupo" : ambiente físico, nombre, finalidad, constitución.

El segundo componente "Técnicas de Grupo" se entiende como : maneras, herramientas, instrumentos, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la acción del grupo, desde una fundamentación sistèmica y científica.

3.2.7.1 Principios Básicos para La Orientación del Grupo. Jack R. Gibb, citado por Cirigliano ^{Villaverde^S.} elaboró ocho principios básicos que pueden servir de guía y orientación para el aprendizaje del trabajo de grupo y la más adecuada aplicación de sus técnicas :

3.2.7.1.1 Ambiente. El grupo debe actuar dentro de un ambiente físico favorable, cómodo, propicio para el tipo de actividad que va a desarrollarse, debe ser dispuesto de modo que contribuya a la participación, la espontaneidad y la cooperación de todos los miembros. El local no debe ser demasiado grande (sensación "Grano de arena en el desierto") ni demasiado pequeño "sensación "Lata de sardinas").

Los miembros deben poder verse cómodamente para cambiar ideas cara a cara.

²⁵Ibid. p. 70-71.

3.2.7.1.2 Reducción de La Intimidación. El actuar en un grupo puede producir sentimientos de temor, inhibición, hostilidad, timidez, que se engloban en el concepto de intimidación, la reducción de las tensiones favorece el trabajo y la producción de los grupos.

3.2.7.1.3 Liderazgo Distribuido. Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de sus objetivos ; pero esa conducción ha de ser distribuida en todo el grupo con el fin de que los miembros tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades.

3.2.7.1.4 Formulación del Objetivo. Para establecer y definirlos se debe hacer con la participación de todos los miembros, pues de tal modo se incrementa la conciencia colectiva, el sentido del "nosotros", lo que apunta hacia la pertenencia.

3.2.7.1.5 Flexibilidad. Los objetos establecidos deben ser cumplidos de acuerdo con los métodos y procedimientos que se hayan elegido, pero si se presentan nuevas necesidades se deben replantear, de acuerdo a los nuevos requerimientos.

3.2.7.1.6 Consenso. El grupo debe alcanzar el punto de poder establecer un tipo de comunicación libre y espontánea, que evite la polarización, los "bandos", para así ser posible llegar a tomar decisiones mediante el acuerdo entre los miembros.

3.2.7.1.7 Comprensión del Proceso. El grupo debe aprender a distinguir entre el contenido de su actividad y la actividad en sí misma, entre "lo que se dice" y la forma "como se dice". El desarrollo de la actividad en sí misma, la forma como se actúa, las actitudes y reacciones de los miembros, los tipos de interacción y de participación, constituyen el proceso del grupo. Debe prestarse atención no solo al tema que se está tratando, sino también a lo que ocurre en el grupo en el transcurso de la tarea : roles que desempeñan los miembros, reacciones, tensiones, inhibiciones, ansiedad, manera de enfocar los problemas y solución de conflictos.

3.2.7.1.8 Evaluación Continua. El grupo necesita saber en todo momento si los objetivos y actividades responden a las conveniencias e intereses de los miembros. Por ello se hace necesario una retroalimentación continua entre todos los integrantes, donde se pueda aplicar el principio de flexibilidad ya mencionado.

Este conjunto de principios se deben aplicar de acuerdo al nivel de maduración y trayectoria del grupo singular.

3.2.8 Tipos de Diseños de Laboratorios

3.2.8.1 Diseños de Aprendizaje Centrados en La Persona. Las posibilidades de aprendizaje están centradas en el yo, donde el foco de trabajo son las características de personalidad de los integrantes, por ello en este diseño debe tenerse especial cuidado en la selección de los

integrantes, ya que las características de personalidad determinan los estilos de participación. Por ejemplo, se debe buscar un equilibrio entre estilos dominantes y estilos sumisos en las relaciones de autoridad ; si el caso es de generar una mayor confrontación, se incluirá en un mismo grupo a personas con rasgos esencialmente de dominio.

En este diseño los problemas de autoexpresión y creatividad son relevantes a trabajar como ese de la experiencia, donde se utilizan ejercicios de autopercepción y percepción de los demás, donde se recogen y unifican impresiones. También se utilizan películas que muestran como diferentes personas perciben de manera distinta una misma situación, dependiendo de sus necesidades y motivaciones.

Los componentes emocionales remontan algunas de las experiencias al área familiar, de pareja y del entorno social del participante.

3.2.8.2 Diseños Centrados en el Aprendizaje Organizacional y de Rol.

Con respecto al diseño centrado en la persona Schein y Bennis distinguen los siguientes aspectos diferenciales.

- De haber sesiones teóricas, estas se apoyan en el individuo durante la primera etapa ; pero progresivamente se orientan a problemas específicos de la organización.

- Algunos recurren de manera complementaria, a seminarios que impartan especialistas en materia de organización.
- En cuanto al individuo, generalmente se hace hincapié en la teoría del cambio social y del papel que desempeña cada individuo como agente de cambio en la organización.
- Los aspectos relativos a lo emocional, se abordan en forma secundaria, pero teniendo en cuenta este componente como algo inherente a los problemas organizacionales.
- El instructor desempeña un rol mucho mas directivo que en el diseño anterior.

3.2.8.3 Diseños Divididos (Split Designs). Se trata de diseños de exposición repetida, en los cuales el laboratorio se divide en dos partes separadas en el tiempo, donde los individuos se concentran lejos de su contidianeidad, en dos ocasiones, lo que trae beneficios, si se recoge material y registros de observación en la primera ocasión para confrontar en el segundo periodo.

3.2.8.4 Diseños Centrados en Problemas de Trabajo. El contenido de este tipo de laboratorio está constituido por los problemas diarios e inmediatos de trabajo. El grupo los discute de acuerdo con cierto plan general desarrollado al inicio.

El aprendizaje centrado en la persona no se utiliza en este tipo de diseño ; el enfoque se dirige hacia aspectos de la naturaleza de éstos : ¿ Cómo podemos hacer nuestro trabajo más efectivo ? o ¿ Cuáles son los procedimientos en la organización que impiden que nuestro trabajo sea más efectivo ?.

En este diseño se utilizan, por lo general, ejercicios relacionados con solución de problemas y toma de decisiones.

3.2.9 Diferenciación del Grupo T Respecto de Otros Enfoques Metodológicos. La diferencia fundamental que predomina en el Grupo T, es el sistema de aprendizaje, especialmente con el método clásico de aprendizaje ; así mismo se pueden establecer contraste con la psicoterapia de grupo, sin embargo en la actualidad hay mayor acercamiento en estos dos enfoques, especialmente en el diseño de grupo de entrenamiento centrado en la persona, y la psicoterapia de grupo dirigida hacia el desarrollo del potencial humano, donde las características de los miembros no son psicopatológicas.

3.2.9.1 Diferenciación entre Método del Laboratorio y Método Clásico.

Es importante aclarar que la referencia al método clásico en este caso se ubica en el contexto pedagógico. El siguiente cuadro tomado de Schein y Bennis (1964), citado por ^{Husenman}²⁶ contrasta los dos métodos.

²⁶HUSENMAN, Samuel. Og. Cjt. p. 56.

METODO DE LABORATORIO	METODO CLASICO
1. Los participantes afrontan un problema creado por el monitor, o por el monitor y los participantes juntos.	1. El profesor aporta el contenido y demuestra
2. Los participantes actúan para resolver el problema, experimentando inventando y descubriendo.	2. Los estudiantes escuchan y practican de acuerdo con las indicaciones directas del profesor.
3. Los participantes hacen una evaluación (retroalimentación) sobre sus propias acciones y las de los demás.	3. El profesor evalúa a los estudiantes.
4. Los participantes y el monitor generalizan, teorizan, formulan hipótesis, comprueban y vuelven al ciclo en otra fase de aprendizaje.	4. El profesor acepta o rechaza.

3.2.9.2 Diferencias entre El Grupo T y la Psicoterapia de Grupo. Para establecer estas diferencias se deben tener en cuenta, los diferentes postulados teóricos con respecto a la Psicoterapia, los cuales son diversos de acuerdo a diferentes autores. A continuación se citarán las siguientes :

EL GRUPO DE ENTRENAMIENTO	LA PSICOTERAPIA DE GRUPO
1. Los objetivos de los participantes se centran en comprender las condiciones que inhiben o facilitan el funcionamiento de un grupo, y desarrollar habilidades de diagnóstico del comportamiento grupal.	1. El objetivo se dirige a aliviar la angustia que produce el trastorno emocional, en algunos casos considerado como enfermedad mental o trastorno psicopatológico.
2. Al conductor del laboratorio se le denomina instructor.	2. Al conductor de la terapia se le denomina psicoterapeuta.
3. Los miembros del grupo ingresan al grupo, no por un trastorno emocional, sino para aprender nuevas técnicas interpersonales dentro de la vida grupal.	3. Los miembros del grupo se conciben a si mismo como pacientes que buscan un tratamiento en este caso psicoterapia grupal.
4. Las metas propuestas son factibles de alcanzarse en un tiempo mas breve que el de la psicoterapia grupal.	4. Necesariamente el tiempo de duración debe ser prolongado y generalmente son sesiones de frecuencia alternada.
5. Los individuos pasan de la dependencia a un proceso de interdependencia o de autonomía, con mayor rapidez.	5. Al inicio del tratamiento se presenta un marcado nivel de dependencia de los pacientes hacia el terapeuta, incluso durante gran parte del proceso psicoterapéutico.
6. El acento se pone en el funcionamiento del grupo y las interacciones que allí se originan entre los miembros.	6. El foco máximo de atención lo constituyen fundamentalmente las actitudes de los miembros individualmente.

3.2.10 Dificultades del Aprendizaje en el Grupo T. Es necesario considerar que el entrenamiento de laboratorio es sumamente complejo, ya que están presentes una gran diversidad de variables que entran en juego en la conducta psicosocial, de hecho se pueden considerar las siguientes :

- Existe una resistencia inicial en los participantes, producto de las diferencias entre las expectativas que tiene acerca del laboratorio y lo que realmente es. Los participantes buscan, desde luego, una relación tradicional con el monitor y con el programa mismo ; es decir, esperan que las respuestas vengan de afuera del grupo y que el monitor sea quien las transmita.
- En general, los individuos no quieren o no saben reconocer la necesidad de cambio en sus modos de comportamiento. Esto se ve reforzado por la resistencia a exponer sus pensamiento y conducta frente a otros. La necesidad de realizar un buen papel o de no quedar en ridículo son importantes barreras por vencer, ya que de persistir este tipo de idea en el grupo se llegará fácilmente a una atmósfera competitiva o rígida que imposibilitará la cohesión del grupo y el logro de algún cambio.

- Dada la falta de seguridad personal que implica el Grupo T, suelen presentarse reacciones defensivas de diversos tipos, que se manifiestan contra el supuesto de que el aprendizaje y el cambio pueden lograrse y ser convenientes. La atmósfera del laboratorio por lo general posibilita la reducción de tales mecanismos para producir el aprendizaje.
- Y una dificultad bastante común deriva del hecho de que los participantes no tengan ninguna experiencia en evaluar sus propios comportamientos o los de los demás, por lo que surgen dificultades al participar en un modelo de trabajo que tiene estos requerimientos.


3.2.11 Algunas Limitaciones del Grupo T.

3.2.11.1 El Mínimo Común Denominador. Una de las características de un Grupo T es que solo puede avanzar con rapidez equivalente a la de su miembro más lento. En raras ocasiones un grupo puede "silenciar" a un miembro desviado o rezagado y proceder como si no estuviera allí. Pero aún en estos casos es como si el grupo tuviera un ojo fijo sobre ese participante y, ya sea por un sentimiento de culpa o por un real interés, se siente constreñido repetidamente a volver al problema de este miembro descarriado y a tratar de incluirlo.

En función de la teoría del conflicto focal, el miembro lento del grupo se convierte en un extraviado que de continuo crea en el grupo conflictos, resolutivos ya que este debe ocuparse de él y de sus actitudes para

avanzar. Los conflictos focales característicos engendrados por este tipo de personas son :

CONFLICTO FOCAL DEL GRUPO

Necesidad de incluir a todos los miembros en el tratamiento de cualquier problema		Temor de que el grupo se estanque y de que se destruya su integridad.
---	---	---

3.2.11.2 La Tenacidad de Las Pautas Habituales. Los individuos entrenados en un laboratorio se enfrentan comúnmente al problema de que una vez que regresan a su medio habitual, se encuentran con obstáculos para aplicar lo aprendido, tanto a nivel personal como de la organización en la que trabajan.

El proceso de cambio es difícil de lograr debido a que los hábitos adquiridos están muy reforzados en el ambiente cotidiano de la estructura organizacional y en los patrones de las características de personalidad del individuo participante.

3.2.11.3 La Carga Laboral Simultánea al Proceso del Grupo T. En el medio industrial o empresarial comúnmente se presenta la ambivalencia entre la necesidad de desarrollar programas de desarrollo humano y simultáneamente el "limitante" que mientras se va a desarrollar el programa la organización debe mantener su equilibrio en cuanto a actividades de

orden laboral, por lo cual se dificulta desarrollar el proceso del Grupo T en el horario laboral y mas aún cuando se programa diseño con aislamiento, estilo (isla cultural) ya que hay compromisos en los integrantes que no posibiliten su asistencia.

3.2.12 Fases de Desarrollo del Grupo T. Haciendo una revisión sobre este aspecto se encuentran consideraciones como las de Freud, con su conocida teoría sobre la horda primitiva y la lucha dependencia - independencia que se provoca en el grupo frente a la figura paterna (identificación) y ante los lazos libidinales que unen a cada individuo con el líder y con los demás miembros del grupo.

Bion (1961) por su parte, hace una modificación posterior mas precisa que la conceptualización de Freud e identifica tres fases de desarrollo del grupo :

- Fase de dependencia : todo el grupo depende de la figura del terapeuta o monitor en forma primitiva y mágica, esperando que de tal figura provenga la solución del problema del grupo.
- Fase de lucha y fuga : se presenta cuando surgen líderes que pretenden arrebatar el poder a la figura paterna, luego se da una aceptación y estos ceden rápidamente al liderazgo por temor al castigo.
- Fase de apareamiento : es la última, y se da cuando se supera el conflicto de la segunda fase ; aquí la solución a los problemas del grupo

surge de dos personas que se aparean, y el grupo espera que tal unión de ese resultado. De aquí surge la independencia y la aceptación del juicio de realidad, ya que el apareamiento se da entre todos los miembros.

Para que se de lo anterior es necesario que se de una interacción social mas madura.

Shein y Bennis (1974), recogen las teorizaciones anteriores y elaboran un modelo general del proceso del Grupo T, donde describe dos grandes fases ; cada una con sus respectivas subfases :

3.2.12.1 Fase 1 : Dependencia y Relaciones de Autoridad. En la cual el problema central consiste en generar una estructura con base en la clasificación de las relaciones internas de autoridad y de la posición de los miembros.

3.2.12.1.1 Subfase 1 : Dependencia y Fuga. El grupo apenas está comenzando a funcionar y su primer cuidado es protegerse de la ansiedad que surge como producto de la inestructuración de la situación. Es común que los participantes se refugien en hechos concretos y formales de su vida pasada como medio de reasegurarse mutuamente.

Esta subfase se caracteriza "por la aparición de comportamientos que han sido aprobados por las autoridades del pasado.

Nadie desea ejercer el liderazgo, si aparecen líderes, estos son rápidamente apartados por el grupo.

El principio de dependencia de Bion, es el factor relevante de esta subfase.

3.2.12.1.2 Subfase 2 : Dependencia y Lucha. El estilo de dependencia que se observó en la subfase anterior ha desaparecido, dado que el monitor ha fallado por completo en su intento de satisfacer las necesidades del grupo.

Esta fase se caracteriza por ser la mas tensa en la vida del grupo, ya que el poder es ejercido ahora por el grupo, sin embargo el monitor no ha perdido las características de poder, y los esfuerzos del grupo se dirigen a no tenerlo en cuenta y a negar su existencia.

3.2.12.1.3 Subfase 3 : Resolución y Catarsis. Según Bennis, los participantes ya no se sienten solos y aislados, el rol del monitor, si bien es visto como posible de manipular o débil, es percibido también como permisivo ; y aunque las intervenciones del monitor ya son totalmente ignoradas en la acción del grupo, han sido escuchadas y se han tenido en cuenta, aunque sin manifestarlo.

El poder se define en función de las responsabilidades que conlleva ser miembro del grupo. Desde luego, la figura del monitor cambia y este es percibido como un miembro del grupo, como un técnico que puede aportar

algo al grupo. Podría decirse que en esta subíase el grupo se ha "ocupado principalmente de solucionar las necesidades de dependencia ; termina con la aceptación de responsabilidad mutua en el destino del grupo y con un sentido de solidaridad".

3.2.12.2 Fase 2 : Interdependencia y Relaciones Personales. En la cual el problema básico radica en establecer las bases de la pertenencia para cada miembro, así como el sistema o principio regulador de las relaciones individuo - grupo y de las relaciones sistema - individuo.

3.2.12.2.1 Subíase 4 : Encantamiento y Fuga. Es un período de relajación, ya que el grupo toma cualquier conflicto como algo sin importancia y con gran sentido del humor, sin embargo este sentido no es algo muy permanente ya que existen numerosos conflictos sin resolver en el grupo, los cuales son dejados de lado o mal presentados. El grupo adquiere una sensación de que "deberíamos trabajar juntos, pero no podemos", llega a cierta desorganización, aparece un acrecentamiento de las relaciones informales y se forman subgrupos de naturaleza informal, como mecanismo de fuga ante el problema del grupo ; no se discuten en el grupo las cosas, sino que se manejan informalmente y los participantes quisieran que el monitor resolviera dicha situación pero en forma diferente a la situación de dependencia y sumisión.

3.2.12.2.2 Subíase 5 : Desencantamiento y Lucha. Se produce un retorno a la subíase 2 de contra dependencia y lucha, donde se generan dos

subgrupos, ahora basados en relaciones de intimidad (sobrepersonales y contrapersonales), donde los primeros tienden a aceptar la actitud de aceptación incondicional del grupo y los segundos se resisten a aceptar la orientación hacia el grupo.

El problema aquí radica en como mantener la autoestima individual dentro del grupo.

En otras palabras, para unos el grupo no provee las oportunidades de desarrollo personal, mientras que para otros la única vía es el grupo.

3.2.12.2.3 Subíase 6 : Validación Consensual. Hay un aspecto que presiona al grupo para solucionar el problema de interdependencia, y es que se avisa que el programa está por finalizar y constituye un motivo de preocupación para la mayoría de miembros y hace que surja la necesidad de evaluar su propio rol como miembro del grupo. Esto significa aceptar que se siga y analice cuales han sido los aspectos mas importantes de la participación de cada miembro y que este análisis lo haga el grupo mismo venciendo el temor al rechazo.

Según Bennis,

Esta actividad demanda un alto nivel de trabajo y habilidad para comunicar.

Algunos valores son observables en esta subíase :

- El conflicto existe en el grupo, pero sobre aspectos reales mas que emocionales.
- El consenso se alcanza como resultado de discusiones racionales, mas que a través de intentos compulsivos de unanimidad.
- Los miembros están conscientes de su propio compromiso y de otros procesos del grupo, sin alarmarse y sin que esto genere problemas, especiales.
- A través del proceso de evaluación, los miembros tienen un significado mayor con respecto a los demás miembros^?.

CUADRO - SINTESIS FASE 1 DE DESARROLLO DEL GRUPO DE
ENTRENAMIENTO SEGUN BENNIS

FASE 1. Dependencia y relaciones de autoridad.

	Subfase 1 Dependencia y sumisión	Subfase 2 Contra-dependencia	Subfase 3 Resolución
MODALIDAD EMOCIONAL	Dependencia y fuga.	Contra-dependencia y lucha. Lucha entre los miembros. Desconfianza en el monitor. Ambivalencia	Apareamiento. Intenso compromiso en la tarea del grupo.
CONTENIDO DE LOS TEMAS	Discusión de problemas interpersonales externos al Grupo T.	Discusión sobre la organización de grupo.	Discusión y definición del rol del monitor.
ROLES DOMINANTES (PERSONAS CENTRALES)	Miembros agresivos, asertivos, con una rica experiencia organizacional o en ciencias sociales.	Los más asertivos contra-dependientes y miembros dependientes. Se retiran los menos asertivos independientes y dependientes.	Independientes asertivos
ESTRUCTURAS DEL GRUPO	Organizado en múltiples subgrupos basados en la experiencia de los miembros.	Dos subgrupos cerrados, formados por líderes y miembros contra-dependientes y dependientes.	El grupo se unifica en alcanzar una meta, y desarrolla un sistema de autoridad interna.
ACTIVIDAD DEL GRUPO	Conducta autoorientada, reminiscente de la mayoría de las reuniones sociales.	Búsqueda de un mecanismo de consenso, votando, eligiendo presidente ; búsqueda de contenidos "válidos".	Los miembros del grupo se hacen cargo de los roles de liderazgo, formalmente percibidos como ayudados por el monitor.
MOVIMIENTO DEL GRUPO	Dedicación del monitor por una estructura tradicional del rol en la situación, adoptando reglas de cómo hacer y regulando la participación.	Liberación del monitor, aparejada con la absorción de incertidumbre por los más asertivos contra-dependientes y dependientes. Se forman subgrupos para defenderse de la ansiedad.	Rebelión de los asertivos, independientes (catalizadores), quienes unen a los subgrupos indicando un cambio en la concepción del monitor (suceso barométrico).
			El grupo se mueve hacia la fase 2.

FASE 2. Interdependencia y Relaciones Personales

	Subfase 4 Encantamiento y Fuga	Subfase 5 Desencantamiento y lucha	Subfase 6 Validación consensual
MODALIDAD EMOCIONAL	Apareamiento y fuga. El grupo se pone eufórico sin mayor análisis.	Lucha y fuga. Reacciones de ansiedad. Desconfianza y sospechas de varios miembros del grupo.	Apareamiento, comprensión, aceptación.
CONTENIDO DE LOS TEMAS	Discusión de la historia del grupo, y generalmente de aspectos agradables de la calidad del programa del grupo y de ser miembro.	Se reviven contenidos de la subfase 1 : qué es un grupo ; qué estamos haciendo ; cuáles son las metas del grupo ; invasión de la privacidad en contraposición con dar al grupo ; establecimiento de códigos de conducta social.	Discusión y establecimiento de los roles de los miembros.
ROLES DOMINANTES (personas centrales)	Distribución general de la participación por primera vez. Los sobrepersonales tienen gran importancia.	Los individuos más asertivos contrapersonales y sobrepersonales ; especialmente los primeros.	Los asertivos independientes.
ESTRUCTURA DEL GRUPO	Solidaridad, fusión, alto grado de camaradería y sugestibilidad.	Reestructuración de la calidad de miembro en dos subgrupos competitivos predominantes, formados por individuos que comparten actitudes similares en cuanto al grado de intimidad requerido en interacción social (sobrepersonales) y contrapersonales). Los independientes nunca se agrupan; actúan de acuerdo con las necesidades.	Disminución de las ligaduras basadas en una orientación personal. La estructura del grupo es ahora presumiblemente adecuada a las necesidades de la situación ; se basa en una orientación real, mas que emocional. El consenso es más fácil en asuntos importantes.

	Subfase 4 Encantamiento y Fuga	Subfase 5 Desencantamiento y lucha	Subfase 6 Validación consensual
ACTIVIDAD DEL GRUPO	Sentido del humor, se planean actividades no programadas. La institucionalización de la alegría se logra a través de actividades "divertidas" ; mucha interacción y participación.	Menosprecio hacia el grupo mostrado en una gran variedad de formas; ausentismo, llegar tarde, resistencias a iniciar la interacción total del grupo. Los miembros que ocasionalmente solicitan ayuda son rechazados por el grupo.	Comunicación con otros en cuanto a las relaciones interpersonales. Aceptación del grupo en términos de realidad.
MOVIMIENTO DEL GRUPO	La independencia y el logro del cambio en la posición del monitor y sus concomitantes dependen en medios efectivos de consenso para la autoridad y el control (la subfase 3 es un puente abierto entre las subfases 2 y 4).	El desencantamiento del grupo como resultado de expectativas irreales de la vida del mismo. La amenaza hacia la autoestima es percibida en función de lo que significa estar implicado (involvement) en el grupo. Esto crea un cisma en el grupo, de acuerdo con el grado de afecto e intimidad deseado. Los asertivos contrapersonales y sobrepersonales alivian la fuente de ansiedad estando a favor o en contra de estar implicado en el grupo (involvement). Se forman subgrupos para protegerse de la ansiedad.	La realidad externa, el término del grupo y las necesidades de una evaluación de rol comprenden los eventos barométricos. El grupo, llevado por los independientes, prueba la realidad y reduce las convicciones autistas referidas al estar implicado (involvement) en el grupo.
ALGUNAS DEFENSAS	La negación, aislamiento, intelectualización y alienación.		

3.3 EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION

La problemática de integración entre el individuo y la organización no es nueva. Las primeras preocupaciones surgieron desde la época de los griegos.

Durante el presente siglo a partir de los años treinta, se vuelve la atención hacia el aspecto humano dentro de la organización a diferencia de las posturas anteriores que se ubicaban en un sistema que se le denominaba "estricticidad deshumanizante"²⁸.

Durante la década de los treinta, Mayo y Reothlisberger hicieron extensos análisis del impacto causado por la organización industrial y por el sistema de autoridad unilateral sobre el individuo.

A partir de estos aportes se dio inicio al enfoque humanístico, centrado en el hombre y en el grupo social. El énfasis dado a la técnica y a la tecnología cedió lugar al énfasis en las relaciones humanas.

Desde entonces, se vio la existencia del conflicto industrial, o sea, la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización y la necesidad de una armonía industrial basada en la mentalidad enfocada hacia las relaciones humanas.

²⁸CHIAVENATO, Idalberto. Ofi. Cit. p. 93.

Con la llegada de nuevas concepciones sobre la organización y el hombre surgieron nuevas dimensiones para el problema.

Kast y Rosenweig (1970) citados por Chiavenato, Idalberto (1993), destacan los siguientes aspectos en esta relación :

- El comportamiento de las organizaciones es orientado para objetivos mas o menos comprendidos por sus miembros.
- La organización es formada por sistemas psicosociales, o sea por personas que trabajan en grupos.
- La organización es formada por sistemas tecnológicos, o sea por personas que usan conocimientos y técnicas y las utilizan para cumplir sus tareas.
- Una organización es una integración de actividades estructuradas, es decir, -personas que trabajan juntas- e implica estructuración de actividades, osea, personas que trabajan juntas con relaciones interdependientes.
- Como una organización implica integración y coordinación de actividades individuales y grupales, se vuelve inevitable el surgimiento de algún conflicto, que puede ser abierto o disimulado, funcional o disfuncional, dependiendo del hecho de llevar a un desempeño organizacional eficaz y eficiente²⁹.

En la integración individuo organización es necesario conocer las necesidades de cada parte ya que cada polo afirma sus puntos de necesidades donde los individuos buscan sus satisfacciones personales (salario, placer, confort, horario mas favorable de trabajo, oportunidades para hacer carrera, seguridad en el cargo, etc.) las organizaciones, del

29|*ibid.* p. 94.

mismo modo, tienen sus necesidades (capital, edificios, equipos, potencial humano, lucro, oportunidades de mercadeo).

Es por este continuo que se hace indispensable un clima organizacional que genere acuerdos y satisfacciones hacia las dos partes.

3.3.1 Las Relaciones Interpersonales Dentro del Ambiente Organizacional. En los sistemas de relaciones entre los diferentes individuos que hacen parte de lo que se denomina organización, existe en ellos una profunda conexión entre percepción, motivación y comunicación, ya que lo que dos o mas personas se comunican es determinado por la percepción de si mismas y de la otra persona en la situación, y por la percepción, sobre el aspecto de su motivación (objetivos, necesidades, defensas), de la importancia de aquel momento.

Las relaciones interpersonales tienen un alto porcentaje de comunicación cara a cara o comunicación directa.

Blake y Harold, citado por Fernández, Carlos Alberto (1991) en el libro "Taxonomía de Conceptos De La Comunicación consideran :

"La interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o mas personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con

retroalimentación inmediata"³⁰ el contacto principal se da frente a frente, y sobre todo el multisensorial (visual, auditiva y táctil principalmente).

Además de los componentes mencionados, en el sistema humano de trabajo confluyen elementos psicológicos tales como : las características de personalidad de los individuos, los patrones familiares, y componentes actitudinales como la empatía, la asertividad, la necesidad de aprobación, autonomía, dependencia, entre muchos otros.

3.3.2 La Ventana de Johari. Es un modelo creado por Luft E. Ingham³¹, para analizar cómo el individuo o un grupo desarrollan sus relaciones y especialmente cómo procesan las informaciones, desde los campos perceptivos.

30 FERNANDEZ, Carlos ALberto. La Comunicación en Las Organizaciones. México: Trillas, 1991. p. 62.

21 LUFT, Joseph. "The Johari Window". Human Relations Training News. National Press Bokks, 1961.

	Lo que los demás desconocen de mi	Lo que los demás conocen de mi
Lo que yo conozco de mi	2 El "yo" oculto o evitado	1 El "yo" abierto o libre
Lo que yo desconozco de mi	4 El "yo" desconocido	3 El "yo" ciego

Las combinaciones propias contra otros establecidas entre la información conocida y desconocida constituyen los cuatro cuadrantes situados en el espacio interpersonal.

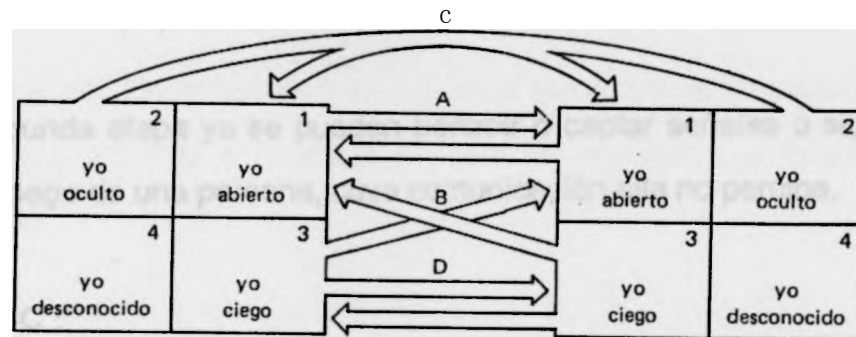
CUADRANTE 1. El "Yo" abierto, que representan las facetas de la personalidad conocidas por la propia persona que está dispuesta a participar a los otros. Es el área abierta de la personalidad, de que tanto la persona como los otros tienen percepciones mutuamente participadas, o sea que los otros la ven exactamente como ella se ve.

CUADRANTE 2. El "Yo" oculto, que representa los aspectos de la personalidad que el individuo conoce, pero que consciente y deliberadamente intenta esconder a los otros, es el área secreta que la persona intenta ocultar para protegerse.

CUADRANTE 3. El "Yo" ciego, que representa el área ciega de la personalidad del sujeto, que inconscientemente se esconde de si mismo, pero que hace parte del comportamiento que comunica a los otros. Son los aspectos que la persona no logra percibir en si misma, aunque sean recibidos por los otros. Por ejemplo, aunque la persona no admita el hecho, los otros la ven como ansiosa y notan que este aspecto reduce su eficiencia.

CUADRANTE 4. El "Yo" desconocido que representa las facetas de la personalidad del individuo que ni ella ni los otros conocen o perciben, como por ejemplo, ciertos sentimientos o impulsos reprimidos o inconscientes, talentos o habilidades inexplorados, potencialidades, etc.

Cuando se habla de interacción entre dos personas hay cuatro tipos de mensajes, los cuales se pueden observar a continuación :

CUADRO DE SCHEIN (1972)³²

- A: Comunicación Abierta
 B : Revelaciones Inconscientes
 C : Confidencias o "Nivelación"
 D : Contagio Emocional

³²SCHEIN, Edgar. Consultoría de Procedimientos. Su Papel En El
 Desenvolvimiento Organizacional. Sao Paulo, 1972. p. 26.

FLECHA A :

COMUNICACION ABIERTA:

La comunicación se procesa entre dos "yos" abiertos de las personas. Un análisis superficial de la interacción entre personas puede permanecer en la superficie de este tipo de relaciones interpersonales.

FLECHA B :

RELACIONES SUBREPTICIAS O INCONSCIENTES :

En la segunda etapa ya se pueden percibir o captar señales o significados del "yo" ciego de una persona, cuya comunicación ella no percibe.

FLECHA C :

CONFIDENCIA O "NIVELACION" :

Es el tercer grado de comunicación, cuando la persona deliberadamente revela algo que generalmente esconde. La persona hace la confianza a alguien o "nivela" cuando comparte relaciones o sentimientos generados por acontecimientos inmediatos.

FLECHA D :

CONTACTO EMOCIONAL:

Cuando una persona puede influir los sentimientos de otra, sin que ninguno de los dos "yos" de ambas tenga conciencia del origen del sentimiento o de la comunicación. Por ejemplo, la tensión de quien comunica se refleja en la persona que recibe la comunicación, aunque el emisor del mensaje niegue su estado de tensión.

La ventana de Johari también es útil para visualizar la interacción de las personas de acuerdo a la etapa en que se encuentra el grupo en que interactúan.



En los grupos nuevos, el área abierta (cuadrante 1) es generalmente menor, mientras que las áreas ocultas y desconocidas son bastante mayores.

También existe menos libertad de comportamiento y mucha precaución en la relación entre las personas. En la medida que el grupo se conoce y desarrolla, el área abierta tiende a aumentar, y se da en consecuencia mayor libertad y confiabilidad en las relaciones entre las personas, que tienden a comunicarse más de acuerdo a su propio "yo" y visualizan a los otros tal como ellos son realmente.

3.4 WILLIAM SCHUTZ Y SU TEORIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

El nombre de William Schutz está asociado con la creación de los grupos de encuentro desde la década de los años sesenta (que son diferentes al modelo de Grupo T) y así mismo con el renombre del instituto Esalen en California, donde hasta el día de hoy se desarrollan diferentes modalidades experienciales dentro del trabajo en grupo.

Schutz se doctora en Psicología en la Universidad de California en los Angeles y antes de desarrollarse la modalidad de los grupos de encuentro, participa en la formación en Bethel (EEUU) dentro del "National Training Laboratory in Group Developmet" (Grupo T) centrado en las relaciones humanas.

Prosigue investigaciones fundamentales sobre la comunicación verbal y no verbal, y hace intercambios con el padre de La Psicología Gestalt Fritz Perls, Abraham Maslow uno de los fundadores de La Psicología Humanista, Alexander Lowen creador del Análisis Bioenergético y Jacobo Moreno creador del psicodrama al cual le reconoce sus aportes y descubrimientos en el campo de la vivencia grupal.

Dentro de la teoría que propone sobre la concepción del hombre y sus necesidades interpersonales hace su primer postulado Schutzenberger:

El ser humano tiene necesidad de los otros seres humanos (necesidad de aceptación, de comprensión, de inclusión, de libertad o necesidades interpersonales).

Esta necesidad interpersonal solo puede ser satisfecha por la realización con otro. La no satisfacción de ella crea en el organismo un sentimiento de ansiedad, falta o de stress, similar al reaccionado con la no satisfacción de una necesidad fisiológica fundamental (Alimento, sueño, calor, etc.)³³.

3.4.1 Componentes o Zonas de la Necesidad Interpersonal. Cada persona tiene tres necesidades interpersonales básicas que se manifiestan en la conducta y los sentimientos que tiene hacia otra gente. Esas *necesidades son las de inclusión, control y afecto, y cada una va desde un continuo desde el desear hasta otro que se basa en el expresar, dependiendo del concepto que tenga la persona de si misma.*

³³SCHUTZENBERGER, Ancelin. Nuevas Terapias de Grupo. Madrid : Pirámide, 1980. p. 102.

3.4.1.1 Inclusión. Necesidad de sentirse considerado por otro como existiendo y de ser aceptado en su mundo y su grupo (ser aceptado en el grupo sin ser devorado por él, de tener intereses en otro y definido por las dos dimensiones (sobre dos continuos):

- Debe "ser el origen de la interacción con todo el mundo" hasta "no ser el origen de una interacción con nadie".
- Desde "suscitar por parte del otro que sea siempre el origen de una interacción consigo mismo" hasta "que el otro no sea nunca el origen de una interacción consigo mismo".

La conducta de inclusión se refiere a la asociación con otras personas, el ser excluido o incluido, el sentimiento de pertenecer al grupo o de estar unido a los demás.

La necesidad de ser incluido se manifiesta como el deseo de que se repare en nosotros, de atraer la atención y la interacción.

El hecho de ser una persona peculiar, dotada de una identidad particular fortalece la esencia de la inclusión.

Una parte importante del reconocimiento y atención suscitados consiste en ser discernible de otros individuos.

La persona que tiene muy poca inclusión, tiende a ser introvertida y a apartarse, desea conscientemente mantener esa distancia entre ella y los demás, e insiste en no querer mezclarse con la gente y perder su intimidad. Inconscientemente, sin embargo, anhela que los demás le presten atención. Su mayor temor es que la ignoren y muy pronto la dejen de lado³⁴.

En el polo opuesto

La persona hipersocial tiende a la extroversión. Busca incesantemente el trato con los demás y quiere que la busquen a ella. Tiene también miedo, de pasar inadvertida. Sus sentimientos inconscientes son los mismos que los de la persona apartada, pero su conducta manifiesta es opuesta³⁵.

Por otro lado,

Para el individuo que resolvió en su niñez el problema de la inclusión, la interacción con los demás no ofrece ninguna dificultad. Se siente cómodo cuando está con gente o sin ella. Puede tener mucha o poca participación en un grupo sin que ello genere en él ansiedad. Es capaz de comprometerse intensamente con ciertos grupos o verse involucrado en ellos, pero también en renunciar a comprometerse si lo juzga apropiado³⁶.

3.4.1.2 Control. Esta necesidad implica el respeto de la competencia de otro y de su responsabilidad y la consideración por otro de su propia

³⁴SCHUTZ, William. Todos Somos Uno. La Cultura de Los Encuentros. Buenos Aires : Amorrortu, 1978. p. 35.

³⁵ibid. p. 35.

³⁶ibid. p. 35.

competencia y responsabilidad. Lo que se encuentra en las dos dimensiones es :

- Desde "Controlar totalmente el comportamiento de otro" hasta "No controlar el comportamiento de nadie".
- Desde "Suscitar en otro que ejerza siempre su poder en el individuo" hasta "Que no ejerza nunca su poder en el individuo".

"La conducta de control concierne al proceso de toma de decisiones que tiene lugar entre las personas y esferas del poder, la influencia y la autoridad"³⁷.

Las manifestaciones de independencia y rebeldía son ejemplos de renuncia a ser controlado, mientras que el acatamiento, la sumisión y el cumplimiento de las órdenes impartidas indican diversos grados de aceptación del control.

La conducta de control difiere de la conducta de inclusión en que no exige la prominencia. El poder detrás del trono es un excelente ejemplo de un rol que satisfaría una gran necesidad de control y una escasa necesidad de inclusión.

La conducta de control se diferencia de la afectiva por estar vinculada con las relaciones de poder, mas que con la proximidad emocional.

³⁷ibid. p. 40.

La persona con pocos deseos de control llamada, en el caso extremo, un "Abdócrata", es aquella que tiende a la sumisión y a la abdicación de su poder y responsabilidad en la conducta interpersonal. Se inclina hacia una posición subordinada en la que no tendrá que asumir la responsabilidad por decisiones tomadas, ya que es otro quien se hace cargo.

Para quien haya resuelto satisfactoriamente, durante su niñez, sus relaciones en la esfera del control, este último y el poder no ofrecen problema alguno, se sentirá cómodo impartiendo órdenes o no impartíéndolas, cumpliéndolas o no, según corresponda en cada situación. A diferencia del Abdócrata y del autócrata, no le atemoriza su desvalimiento, torpeza o incompetencia, y siente que los demás respetan su capacidad y serán realistas en lo que concierne a las decisiones que deben **confiarle**³⁸.

3.4.1.3 Afecto. Necesidad ligada al sentimiento mutuo recíproco de amar a otro y de ser amado por él, es decir de sentirse "Amable" y definido en los dos continuos:

- Desde "Ser el indicador de una relación afectiva con cada uno" hasta "No ser el indicador de una relación próxima e íntima con nadie".
- Desde "Suscitar en otro que siempre sea el indicador de una relación personal de la que el otro sería el polo" hasta "No suscitar nunca en otro que sea el indicador de una relación afectuosa consigo mismo".

La conducta afectiva se refiere a las emociones personales íntimas que se suscitan dos seres humanos, especialmente el amor y el odio en sus diversos grados.

El afecto es una relación diádica, vale decir que solo puede producirse, en un momento dado, entre dos personas, mientras que tanto la inclusión como el control pueden darse en una diada o entre una persona y un grupo.

La persona dotada de muy poco afecto, el tipo subpersonal, tiende a evitar el estrechar lazos con los demás. Mantiene sus unívocas relaciones en un plano distante y superficial y nunca se siente más cómoda que cuando los demás hacen lo mismo con ella. Desea conscientemente conservar esta distancia emocional ; con frecuencia expresa su deseo de no verse afectivamente envuelta, a la par que busca, en forma inconsciente, una relación afectiva satisfactoria. Tiene el temor de que nadie la quiera, y en una situación grupal, de que los demás no gusten de ella. Desea conscientemente conservar esta distancia emocional ; con frecuencia expresa su deseo de no verse afectivamente envuelta, a la par que busca, en forma inconsciente, una relación afectiva satisfactoria. Tiene el temor de que nadie la quiera, y en una situación grupal, de que los demás no gusten de ella. Tiene grandes dificultades para gustar auténticamente de los otros, y desconfía de los sentimientos de estos con respecto a ella³⁹.

El individuo de tipo hiperpersonal trata de acercarse en demasía a los otros. Desea claramente que lo traten con mucha intimidad. Caer simpático es sumamente importante para él, en su anhelo de aliviar la angustia que le provocan el continuo rechazo e indiferencia de los demás. Con tal propósito, emplea como técnica directa el

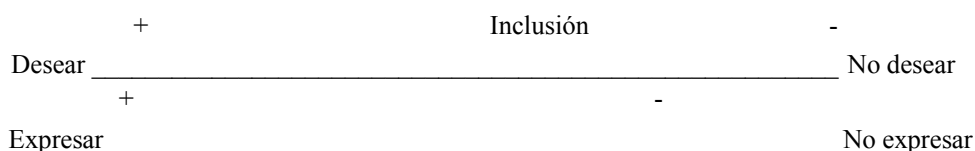
³⁹Ibid. p. 43.

intento franco por ganar aprobación, entablar vínculos muy personales, congraciarse, intimidar y darse confidencias.

Los sentimientos básicos del sujeto hiperpersonal son análogos a los del subpersonal. Ambas son respuestas extremas motivadas por una gran necesidad de afecto y acompañadas de una fuerte angustia en cuanto a la posibilidad de ser amado alguna vez y ambas también encubren considerable hostilidad, originada en la previsión de un rechazo⁴⁰.

Para el individuo que resolvió satisfactoriamente sus relaciones afectivas en la niñez, el contacto emocional íntimo con otra persona no plantea problema alguno, se siente tan cómodo en una relación de esa índole como en la que exige tomar distancia emocional, y es capaz de ofrecer un afecto auténtico.

En síntesis dentro de la interacción humana el comportamiento de cada individuo sería una combinación de cuatro tipos de comportamiento en estas zonas ; desde el polo positivo hasta el negativo, donde se pueden encontrar un comportamiento deficiente, excesivo, equilibrado y patológico.



⁴⁰ibid. p. 44.

+	Control	-
No Desear	_____	No desear
+		-
No Expresar	_____	No expresar

+	Afecto	-
No Desear	_____	No desear
+		-
No Expresar	_____	No expresar

En la zona de Inclusión (o de pertenencia a un grupo), se descubre :

- Lo hiposocial (tendencia a la introversión).
- Lo hipersocial (Tendencia a la extroversión).
- Lo social (a gusto con otro y a gusto solo).
- La patología de la inclusión que se traduce por la ansiedad del contacto y llega a la producción de "Fantasmas" (Acogedor para el enfermo).

En la zona del control (O del dominio de la situación) se descubre :

- La Abdicrata (abandona todas sus responsabilidades en sus relaciones).
- La autócrata (intenta siempre dominar al otro).
- Lo demócrata (a gusto cuando da o recibe órdenes).
- En la patología del control se encuentra una sobre normatividad no interiorizada, donde se lucha sistemáticamente contra toda autoridad externa.

En la zona de afecto (lazos emocionales) se descubre :

- Lo hipopersonal (evita los lazos personales).
- Lo hiperpersonal (posesivo, busca ser amado por todos los medios).
- Lo personal (se mueve tanto en una relación intensa e íntima como distante e informal).
- En la patología del afecto se encuentra un trastorno disociativo entre la aceptación y la agresión hacia si mismo como en las relaciones que establece con los otros.

4. ESBOZO METODOLOGICO

4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Se utilizó un diseño "Antes - después", el cual en Norteamérica se le denomina "Before - After". Este diseño permite observar los fenómenos y manifestaciones comportamentales que se presentan a lo largo del tiempo con un grupo determinado.

Este diseño no exige control de variables ya que es un diseño intrasujeto (cada sujeto sirve de control a si mismo).

También se le llama diseño Mínimo Cuasi - Experimental, por tratarse de una investigación con seres humanos.

Para el análisis del proceso (información cualitativa) se utiliza la

- * "Observación Etnográfica" donde la principal característica según Briones consiste en:

el o los observadores -participantes o no participantes- tratan de hacer un registro lo más completo posible y en forma continua de la situación que se está estudiando. La necesidad de esta descripción detallada se basa en el principio metodológico de este enfoque según el cual solo

de esta manera es posible comprender ya sea la conducta de los individuos, sus interacciones y, en general, los procesos que se desarrollan en el grupo⁴¹.

4.2 SISTEMA DE VARIABLES

Los tres componentes de las relaciones interpersonales :

INCLUSION : Se refiere a la asociación con otras personas, el ser excluido o incluido, el sentimiento de pertenecer al grupo o de estar unido a los demás.

CONTROL : Se refiere al deseo de tener autoridad sobre los demás o por otro lado la necesidad de ser controlado y quedar exento de responsabilidades.

AFECTO : Se refiere a las emociones personales íntimas que se suscitan entre dos personas, especialmente el amor y el odio en sus diversos grados.

4.2.1 Definición Operacional De Las Variables.

Variable Independiente. Proceso de intervención a través del grupo de entrenamiento.

⁴¹BRIONES, Guillermo. Evaluación de Programas Sociales. Bogotá : ICFES, 1985. p. 129.

Variables Dependientes. Los componentes de las relaciones interpersonales inclusión, control y afecto.

Variables de Control. Características personales de los integrantes (Sexo, edad).

Variables Extrañas.

- Maduración de los integrantes.
- Historia personal.
- Carga laboral dentro de la empresa.

4.3 INSTRUMENTOS

Se utilizaron cuatro instrumentos.

4.3.1 Cuestionario De Prediagnóstico Inicial. Se utilizó al iniciar el proceso de grupo de entrenamiento con el grupo empresarial, el cual determinaba las experiencias anteriores de los integrantes en programas de desarrollo organizacional y crecimiento humano, y así mismo identificaba las expectativas de cada persona a nivel individual y grupal con respecto a la propuesta del grupo de entrenamiento (Ver Anexo A).

4.3.2 Prueba F.I.R.O. (Fundamentos De Relaciones Interpersonales).

Fue diseñado por el Psicólogo Norteamericano William Schutz, autor del libro "Todos Somos Uno" La cultura de los encuentros.

Es un test en forma de escala actitudinal, consta de 54 preguntas y seis opciones por ítem, así desde la pregunta 1 hasta la 16 y de la 41 a la 54 :

1. Siempre
2. A menudo
3. Algunas veces
4. Ocasionalmente
5. Rara vez
6. Nunca

Entre las preguntas 17 y 40 la modalidad de opciones tiene otra modalidad :

1. Casi toda la gente
2. Mucha gente
3. Algunas personas
4. Pocas personas
5. Uno o dos personas
6. Nadie

Globalmente evalúa la forma como interactúan las personas con su entorno. Lo que expresan y lo que demandan de los otros en términos de inclusión, control y afecto.

La administración de la prueba se hace en forma individual, y el tiempo de aplicación es de 30 minutos aproximadamente.

La prueba está diseñada para adultos con un nivel de escolaridad alto.

La primera parte la prueba lleva una descripción general, normas de aplicación, normas de puntuación y finalmente las instrucciones directas para responder las preguntas.

Este instrumento se aplicó al inicio del proceso como pretest y al finalizar como postest (ver anexo B.).

4.3.3 Registros Etnográficos. En los cuales se registran las manifestaciones y comportamientos individuales y grupales (psicoprocesos y socioprocesos) a través del desarrollo en el grupo de entrenamiento, sesión por sesión.

Los aspectos estructurales que se tuvieron en cuenta para el registro etnográfico de cada sesión fueron :

- Fecha.
- Hora.
- Asistentes.
- Objetivos.
- Recursos.
- Descripción de la sesión.
- Expresiones sobresalientes.
- Evaluación global.

En el caso de que el puntaje sea menor al límite inferior de 9 puntos significa que la persona no manifiesta, no necesita o no desea afecto.

Si el puntaje es mayor al límite superior indica que la persona necesita o expresa mas de lo usual el factor que se está analizando, inclusión, control o afecto en este caso.

Otra forma de garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, consiste en el tipo de diseño ; ya que el cuestionario F.I.R.O. se aplicó de nuevo en las mismas personas luego de 90 días (durante el proceso del Grupo T) para atenuar la primera aplicación.

Además se utilizó el criterio de Contrastabilidad o Chequeo con los informantes recomendado por Briones (1985) para la investigación cualitativa, consistente en constatar la validez de los resultados con los mismos sujetos de la investigación a través del registro etnográfico de las sesiones, la información recolectada en el cuestionario prediagnóstico al inicio del proceso y la autoevaluación final de cada uno de los integrantes.

4.5 UNIDADES MUESTRALES

Se trata de un grupo de 10 empleados de una empresa constructora, que laboran en un espacio físico común y tienen un nivel de interacción alto por la cercanía en el área.

La empresa constructora donde se desarrolló la investigación tiene las siguientes características:

- Tiene un grupo de 10 trabajadores de planta con los cuales se desarrolló la investigación, a su vez hay diferentes obras en construcción, básicamente viviendas de tipo edificios y unidades residenciales cerradas, allí hay un gran volumen de empleados los cuales son obreros y los que ponen la mano de obra de la construcción.
- La empresa cumplió 21 años de haber sido fundada y durante los últimos años ha ido creciendo paulatinamente.

4.3.4 Cuestionario De Autoevaluación Final. Como complemento de los instrumentos anteriores se utilizó este cuestionario el cual indagaba por la experiencia global de cada participantes al finalizar el proceso, a través de cinco preguntas que evaluaban : la percepción de si mismo, percepción del grupo, aspectos comunicacionales para continuar mejorando como grupo y opinión general del proceso (Ver anexo C).

4.4 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Los instrumentos se consideran válidos en cuanto al cuestionario F.I.R.O. es una prueba estandarizada y tipificada por el Psicólogo William Schutz.

Para el efecto se realizó la aplicación de la prueba obteniendo los puntajes promedios en cada factor por ejemplo :

14 puntos en inclusión, como total de 6 puntos en expresar y 8 puntos en desear, luego se establecen los límites dentro de los cuales ese puntaje se considera normal.

Así: Límite inferior	-	9 puntos.
Límite superior	-	15 puntos.

Lo cual indica que 14 puntos en inclusión se encuentra dentro de los límites considerados normales.

CARACTERISTICAS DE LOS SUJETOS DE LA INVESTIGACION

SUJETO	SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD	CARGO	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA
1	Mase.	48 años	Casado	Universitario completo	Arquitecto Gerente General	20 años
2	Mase.	36 años	Casado	Universitario competo	Ingeniero Civil Coordinador de Obras	6 años
3	Mase.	26 años	Casado	Universitario completo	Ingeniero Sanitario Licitaciones de obras	8 meses
4	Mase.	33 años	Casado	Secundaria completa	Supervisor Residente de obra	7 años
5	Mase.	29 años	Casado	Primaria completa	Mensajero	8 años
6	Fem.	25 años	Soltera	Universitario incompleto	Ingeniera civil Coordinadora de Obras	2 años
7	Fem.	28 años	Casada	Tecnológico completo	Delineante de Arquitectura	1 año
8	Fem.	31 años	Casada	Tecnológico completo	Delineante de Arquitectura	10 años
9	Fem.	25 años	Soltera	Tecnológico incompleto	Auxiliar de Delineante de Arquitectura	5 meses
10	Fem.	27 años	Soltera	Tecnológico completo	Secretaria	3 años

4.6 RECOLECCION DE INFORMACION

PRIMERA ETAPA

- Identificación del grupo con el cual se adelantó la experiencia.
- Aplicación del cuestionario de prediagnóstico.
- Aplicación de la prueba Pretest (F.I.R.O.) evaluando el estado inicial de los componentes inclusión, control y afecto.

SEGUNDA ETAPA

Se adelantó la experiencia en concreto recopilando la información a través de registros etnográficos de cada sesión.

TERCERA ETAPA

- Se aplicó la prueba Postest (F.I.R.O.) determinando la incidencia del proceso en los componentes inclusión, control y afecto.
- Aplicación del cuestionario de autoevaluación final.

4.7 SINTESIS DE LA EXPERIENCIA

Se seleccionó un grupo empresarial pequeño, con las siguientes características:

- No haber desarrollado programas anteriores de desarrollo organizacional o crecimiento personal.
- Que los empleados laboren en un espacio físico común (Area de trabajo).
- Disponibilidad horaria para la realización de las sesiones.

Inicialmente se hizo la propuesta aplicativa de la investigación con el gerente, y luego con el grupo ; seguidamente se hizo un sondeo de expectativas a través de un cuestionario de prediagnóstico y a su vez se aplicó un test de relaciones interpersonales (Prueba F.I.R.O.) como pretest.

La experiencia del grupo de entrenamiento se desarrolló en 9 sesiones las cuales se recopilaron a través de registros etnográficos.

Posteriormente se aplicó de nuevo la prueba F.I.R.O. como postest y cada integrante respondió un cuestionario de autoevaluación final del proceso.

Al finalizar se analizó el proceso :

A nivel cuantitativo : (Pretest - Postest de la prueba F.I.R.O).

A nivel cualitativo : (Registros etnográficos e información de los cuestionarios de prediagnóstico y de autoevaluación final).

DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS DE LAS SESIONES

SESION 1

- Dar a conocer al grupo en general la propuesta aplicativa de la investigación dentro de la empresa.
- Sondear en cada uno de los integrantes sus expectativas con respecto a la propuesta de iniciar el grupo de entrenamiento.

SESION 2

- Determinar el estado actual de las relaciones interpersonales en los integrantes a nivel de los componentes inclusión, control y afecto a través de la prueba F.I.R.O. como pretest de la intervención grupal.

SESION 3

- Proponer un encuadre específico de trabajo de acuerdo a la metodología de grupo de entrenamiento.
- Posibilitar niveles de mayor conocimiento entre los integrantes de la empresa.

SESION 4

- Llevar a que cada integrante se confronte en su percepción de si mismo en relación con la percepción que tienen los demás de él.

SESION 5

- Observar y analizar algunas actitudes que dificultan las relaciones de trabajo.
- Construir y proponer alternativas hacia una comunicación asertiva.

SESION 6

- Posibilitar que cada uno de los integrantes identifique las barrera en su comunicación interpersonal con los compañeros de trabajo.

SESION 7

- Lograr que los integrantes del grupo asimilen el concepto psicológico de la empatía.
- Facilitar que cada una de las personas explore su capacidad empática.

SESION 8

- Llevar a que los integrantes identifiquen y reconozcan sus actitudes personales hacia el trabajo en equipo.

SESION 9

- Recoger la vivencia global del proceso de grupo de entrenamiento en cada uno de los integrantes a través de un cuestionario de autoevaluación final.
- Determinar en cada uno de los participantes la incidencia del grupo de entrenamiento en los componentes de las relaciones interpersonales inclusión, control y afecto a través de la prueba F.I.R.O.

5. TECNICAS DE ANALISIS

Se realizó mediante :

- Análisis cualitativo de tendencias globales a partir del prediagnóstico.
- Análisis de medias, desviaciones típicas y coeficientes de variación para hacer descripciones cuantitativas de tendencias en las respuestas respecto a la prueba F.I.R.O.
- Contraste estadístico mediante el coeficiente de correlación.
- Convalidación de los resultados en base a la prueba de Me Nemar.
- Presentación de los registros etnográficos de las sesiones.
- Post - evaluación cualitativa de la experiencia.

5.1 ANALISIS CUALITATIVO DE TENDENCIAS GLOBALES A PARTIR DEL PREDIAGNOSTICO

Antes de iniciar el proceso del grupo de entrenamiento se realizó un cuestionario de prediagnóstico a cada integrante con el fin de conocer:

- 1. Participación anterior en programas de crecimiento personal.** Se indagó en este aspecto para identificar el grado de experiencia en

actividades vivenciales desde La Psicología Social. Solo en dos de los diez integrantes del grupo se encontró participación en experiencias anteriores.

- 2. Participación anterior en programas de crecimiento personal desarrollados dentro de la empresa.** A partir de este ítem se estableció el marco de referencia antecedente en experiencias respecto al desarrollo organizacional.

Se encontró que al interior de la empresa es primera vez que se realiza una experiencia de este tipo, lo cual muestra falencias en la capacitación interna en el área de desarrollo humano.

- 3. Participación anterior en programas de crecimiento personal fuera de la empresa.** Se encontró que las dos personas de los diez empleados que han participado por su cuenta son de cargos directivos y las experiencias que han tenido han sido de carácter aislado, entre ellas :

- Autoestima y mentalidad positiva.
- Cultura oriental y nueva era.

- 4. Opinión y razones por las cuales considera necesario mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales dentro del grupo de trabajo.** De acuerdo a este cuestionamiento se estableció formalmente

el nivel de necesidad frente a la intervención sobre las relaciones interpersonales.

La totalidad de los integrantes considera necesario mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales.

Entre las razones que se encontró mayor convergencia, están las siguientes:

- A mayor comunicación, mas rendimiento, mayor amistad, trabajar mas amable y querer lo que se hace.
- Un mejor ambiente laboral propicia que la organización ejecute los proyectos con un alto rendimiento, camaradería y un trabajo en equipo con muy buenos resultados.
- El sentido de estar unidos propicia un mejor ambiente de trabajo.
- Ya que el trabajo es como un segundo hogar.
- Porque mejorando la comunicación, mejoramos la capacidad de escuchar y proyectamos así una imagen de unidad.

5. Aspectos que se consideran deteriorantes en la comunicación y relaciones interpersonales en el grupo de trabajo. En este ítem se estableció la percepción individual y grupal sobre los puntos vulnerables en el clima organizacional.

Los aspectos comunes en las respuestas fueron :

- Falta de interés.
- No posesionarse de lo que se hace.
- Falta de compromiso.
- No sacar tiempo para integración.
- Falta de conciencia de grupo.
- La timidez.
- Los complejos.
- Falta de confianza.
- El negativismo.
- La desunión.
- El aislamiento.
- El no saber manejar personal.
- Falta de colaboración.
- El no ponerle atención al saludo.
- El egoísmo.
- La indiferencia.
- El no saber escuchar.

- 6. Opinión frente a la propuesta de iniciar un proceso de Grupo de entrenamiento.** Este ítem permitió establecer las motivaciones en cada integrante frente a participación en el proceso del grupo de entrenamiento (Grupo T).

Entre las opiniones que se encontraron están las siguientes :

La considero cien por ciento positiva.

Excelente en el momento, ya que estamos viviendo la mayor crisis de comunicación y también en las fuentes de trabajo en la empresa.

Haría que las personas se sintieran mas parte de la empresa.

Propiciaría un mejor desempeño como empleados.

Mejoraría el funcionamiento de los proyectos.

Las relaciones de trabajo y compañerismo deben ir ligadas.

Es un buen comienzo.

Muy buena.

Ojalá todos le pongamos el mayor interés incluyendo las directivas.

- 7. Expectativas a nivel grupal.** A través de este ítem se estableció la expectativa de cada integrante de acuerdo a su sentido de pertenencia como parte integrante de el trabajo dentro de un equipo.

Entre las expectativas expresadas se encontró unidad de criterios en :

- Unión - amistad.

- Compromiso.
- Mejor ambiente de trabajo.
- Mayor colaboración del grupo.
- Mas calor humano en la oficina.
- Equipo mas compacto.

8. Expectativas a nivel individual. Este ítem permite complementar la expectativa en el sentido de la singularidad del individuo dentro de la estructura organizacional.

En las expectativas se encontró unidad de criterios en :

- Crecer en el plano profesional y en el plano humano.
- Apertura de espacios de comunicación propia hacia los compañeros.
- Tener buen acceso a cada empleado.
- Lograr mayor libertad para actuar.
- Lograr ser un ente activo de colaboración en el grupo.
- Aprender a manejar relaciones sinceras y abiertas.
- Disminuir la agresividad.
- Aprender a escuchar con mayor paciencia.

5.2 ANALISIS DE MEDIAS, DESVIACIONES TIPICAS Y COEFICIENTES DE VARIACION A TRAVES DE DESCRIPCIONES CUANTITATIVAS EN LA PRUEBA F.I.R.O. A NIVEL DEL PRETEST Y POSTEST

Se realizó la misma prueba pretest y post - test para evaluar las transformaciones luego del proceso de grupo de entrenamiento al interior de la empresa, en los componentes de las relaciones interpersonales : inclusión, control y afecto.

COMPONENTE INCLUSION :

PRETEST F.I.R.O

No.	SUJETO	SEXO	EXPRESA INCLUSION	DESEA INCLUSION	TOTAL	MEDIA
1	G.V.	M	5	7	12	6
2	J.I.S.	M	7	5	12	6
3	S.C.	M	5	6	11	5.5
4	C.Z.	M	5	1	6	3
5	G.A.	M	3	7	10	5
6	L.S.	F	9	7	16	8
7	O.C.S.	F	6	8	14	7
8	M.M.	F	5	4	9	4.5
9	M.A.	F.	2	1	3	1.5
10.	R.E.R.	F	7	1	8	4

POST-TEST

F.I.R.O.

No.	SUJETO	SEXO	EXPRESA INCLUSION	DESEA INCLUSION	TOTAL	MEDIA
1	G.V.	M	6	9	15	7.5
2	J.I.S.	M	9	4	13	6.5
3	S.C.	M	7	8	15	7.5
4	C.Z.	M	6	1	7	3.5
5	G.A.	M	9	5	14	7
6	L.S.	F	9	8	17	8.5
7	O.C.S.	F	9	8	17	8.5
8	M.M.	F	7	6	13	6.5
9	M.A.	F.	4	3	7	3.5
10.	R.E.R.	F	1	1	2	1

PRETEST INCLUSION. Se obtuvo una media de 10.3 y una desviación estándar de 5.1 resultando un coeficiente de variación de 49.5% demostrando una gran heterogeneidad en los datos.

POST - TEST INCLUSION. Se obtuvo una media de 11.2 y una desviación estándar de 4.16 resultando un coeficiente de variación de 37.2% que si bien es heterogéneo, muestra índices de mayor compactación que los obtenidos en el pretest.

COMPONENTE CONTROL

PRETEST F I.R.O.

No.	SUJETO	SEXO	EXPRESA CONTROL	DESEA CONTROL	TOTAL	MEDIA
1	G.V.	M	6	9	15	7.5
2	J.I.S.	M	7	3	10	5
3	S.C.	M	3	4	7	3.5
4	C.Z.	M	1	2	3	1.5
5	G.A.	M	8	3	11	5.5
6	L.S.	F	4	0	4	2
7	O.C.S.	F	2	1	3	1.5
8	M.M.	F	4	3	7	3.5
9	M.A.	F.	0	1	1	0.5
10.	R.E.R.	F	4	2	6	3

POST-TEST F I.R.O

No.	SUJETO	SEXO	EXPRESA CONTROL	DESEA CONTROL	TOTAL	MEDIA
1	G.V.	M	5	9	14	7.5
2	J.I.S.	M	8	1	9	4.5
3	S.C.	M	4	3	7	3.5
4	C.Z.	M	0	2	2	1
5	G.A.	M	3	4	7	3.5
6	L.S.	F	2	0	2	1
7	O.C.S.	F	2	2	4	2
8	M.M.	F	2	3	5	2.5
9	M.A.	F.	0	1	1	0.5
10.	R.E.R.	F	2	1	3	1.5

PRETEST CONTROL. Se obtuvo una media de 6.7 con una desviación estándar de 4.07 y un coeficiente de variación de 60.8% lo que muestra datos muy dispersos.

|

POST - TEST CONTROL. Se obtuvo una media de 5.4 la cual es más baja que en pretest, la desviación estándar fue de 3.7 con un coeficiente de

variación muy alto de 69.8% mostrando una tendencia alta hacia la heterogeneidad.

COMPONENTE AFECTO

PRETEST F.I.R.O

No.	SUJETO	SEXO	EXPRESA AFECTO	DESEA AFECTO	TOTAL	MEDIA
1	G.V.	M	5	7	12	6
2	J.I.S.	M	7	5	12	6
3	S.C.	M	5	6	11	5.5
4	C.Z.	M	5	1	6	3
5	G.A.	M	3	7	10	5
6	LS.	F	9	7	16	8
7	O.C.S.	F	6	8	14	7
8	M.M.	F	5	4	9	4.5
9	M.A.	F.	2	1	3	1.5
10.	R.E.R.	F	7	1	8	4

POST-TEST F.I.R.O.

No.	SUJETO	SEXO	EXPRESA AFECTO	DESEA AFECTO	TOTAL	MEDIA
1	G.V.	M	6	9	15	7.5
2	J.I.S.	M	9	4	13	6.5
3	S.C.	M	7	8	15	7.5
4	C.Z.	M	6	1	7	3.5
5	G.A.	M	9	5	14	7
5	G.A.	M	9	8	17	8.5
7	O.C.S.	F	9	8	17	8.5
8	M.M.	F	7	6	13	6.5
9	M.A.	F.	4	3	7	3.5
10.	R.E.R.	F	1	1	2	1

PRETEST AFECTO. Se obtuvo una media de 10.1, con una desviación estándar de 3.61 para un coeficiente de variación de 36%.

POS - TEST AFECTO. Se obtuvo una media de 12.0 y una desviación estándar de 4.73 con un coeficiente de variación de 39%.

En este caso a pesar de aumentar los promedios significativamente en el pos - test, los valores extremos afectan no solo la media total sino la homogeneidad de los datos.

HIPOTESIS INTRA PRETEST

INCLUSION :

Ha : Hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de inclusión a nivel del pretest en los sujetos del estudio.

Ho : No hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de inclusión a nivel del pretest en los sujetos del estudio.

CONTROL:

Ha : Hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de control a nivel del pretest en los sujetos del estudio.

Ho : No hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de control a nivel del pretest en los sujetos del estudio.

AFECTO:

Ha : Hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de afecto a nivel del pretest en los sujetos del estudio.

Ho : No hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de afecto a nivel del pretest en los sujetos del estudio.

HIPOTESIS INTRA POSTEST

INCLUSION :

Ha : Hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de inclusión a nivel del post - test en los sujetos del estudio.

Ho : No hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de inclusión a nivel del post - test en los sujetos del estudio.

CONTROL:

Ha : Hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de control a nivel del post - test en los sujetos del estudio.

Ho : No hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de control a nivel del post - test en los sujetos del estudio.

AFECTO :

Ha : Hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de afecto a nivel del post - test en los sujetos del estudio.

Ho : No hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de afecto a nivel del post - test en los sujetos del estudio.

5.3 CONTRASTE ESTADISTICO MEDIANTE EL COEFICIENTE DE CORRELACION, EN LAS ACTITUDES EXPRESAR - DESEAR EN LOS COMPONENTES INCLUSION, CONTROL Y AFECTO EN LA PRUEBA PRETEST Y EN EL POST - TEST

A nivel del pretest se aplicó el coeficiente de correlación mediante la utilización del programa de análisis estadístico Microstat sobre los diez sujetos participantes al interior del grupo de entrenamiento, partiendo del supuesto que una puntuación alta en el expresar corresponde a una puntuación alta en el desear y viceversa.

EXPRESAR - DESEAR : INCLUSION. A nivel del pretest se obtuvo una correlación de 0.49 la cual no es significativa a nivel del 0.05%, requiriéndose para ese nivel de significancia una correlación igual o superior del 0.55.

En este caso se acepta la hipótesis alterna : "Hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de inclusión a nivel del pretest en los sujetos del estudio".

A nivel del Post - test se obtuvo una correlación del 0.58 significativa al nivel del 0.05%, lo cual muestra una variación en este factor a través del proceso del grupo de entrenamiento.

En el caso del post - test a nivel del componente inclusión se acepta la hipótesis nula ; puesto que hay correlación : "No hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de inclusión a nivel del post - test en los sujetos del estudio".

EXPRESAR - DESEAR : CONTROL. En el pretest y el post - test las correlaciones son muy bajas entre el expresar y el desear control por lo cual se corrobora la hipótesis nula en los dos casos desde la observación intrapretest e intrapost - test, ya que los valores de las correlaciones obtenidos alcanzaron 0.45 en el pretest y 0.30 en el post - test, los cuales son inferiores a 0.55 que es lo mínimo exigido a nivel del 0.05 para tener significancia.

En este caso se aceptarían las hipótesis : "No hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de control a nivel del pretest en los sujetos del estudio". "No hay diferencia significativa entre los puntajes

de la expresión y el deseo de control a nivel del post - test en los sujetos del estudio".

EXPRESAR - DESEAR : AFECTO. A nivel del Pretest se obtuvo una correlación de 0.24 la cual no es significativa a nivel del 0.05% requiriéndose para ese nivel de significancia un puntaje igual o superior a 0.55.

En este caso se aceptaría la hipótesis alterna : "Hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de afecto a nivel del pretest en los sujetos del estudio".

En el post - test es importante señalar que se obtuvo una correlación significativa de 0.58 a nivel del 0.05%, lo cual indica cierta variación de este factor al finalizar el proceso del grupo de entrenamiento.

Por ello se acepta la hipótesis nula : "No hay diferencia significativa entre los puntajes de la expresión y el deseo de afecto a nivel del post test en los sujetos del estudio".

De lo anterior se deduce que : entre el pretest y el posttest disminuyeron los niveles en el componente control, mientras los niveles de inclusión y afecto aumentaron como consecuencia del proceso de grupo de entrenamiento centrado en el el entrenamiento de la sensibilidad mas que en la tarea, lo que se refleja globalmente en el fortalecimiento de la inclusión y el afecto como actitudes de participación, creación de confianza,

involucración en el trabajo de equipo y manejo de un clima organizacional más cálido.

HIPOTESIS INTER PRETEST - POSTEST

INCLUSION :

Ha : Hay diferencia significativa en los puntajes del componente inclusión entre el pretest y el post - test en los sujetos del estudio.

Ho : No hay diferencia significativa en los puntajes del componente inclusión entre el pretest y el post - test en los sujetos del estudio.

CONTROL:

Ha : Hay diferencia significativa en los puntajes del componente control entre el pretest y el post - test en los sujetos del estudio.

Ho : No hay diferencia significativa en los puntajes del componente control entre el pretest y el post - test en los sujetos del estudio.

AFECTO:

Ha : hay diferencia significativa en los puntajes del componente afecto entre el pretest y el post - test en los sujetos del estudio.

Ho : No hay diferencia significativa en los puntajes del componente afecto entre el pretest y el post - test en los sujetos del estudio.

5.4 CONVALIDACION DE LOS RESULTADOS EN BASE A LA PRUEBA DE MC NEMAR

Se utilizó esta prueba ya que es "apropiada para observar la significación en los cambios en los diseños de "antes y después" en los que cada persona es usada como su propio control y en la medida tiene la fuerza de una escala nominal y ordinal"⁴².

Para probar la significación de los cambios observados, se tomó como referencia la tabla de cuatro entradas de frecuencia así:

POST - TEST
INCLUSION

		+	-
PRETEST INCLUSION	-	A 6	B 0
	+	C 0	D 1

⁴²SIEGEL, Sidney. Estadística No Paramétrica, Aplicada a Las Ciencias de La Conducta. México: Trillas, 1972. p. 86.

Mediante la fórmula :

$$x^2 = \frac{(A-D)^2}{A+D} \text{ con gl} = 1$$

$$x^2 = \frac{(6-1)^2}{6+1} = \frac{25}{7} = 3.57$$

$$x^2 = 3.57$$

En lo que se refiere a inclusión nueve sujetos incrementaron sus niveles en el post - test, uno disminuyó y el valor obtenido es de 3.57 inferior al 3.84 tabular, que si bien no es significativo a este nivel 0.05% si muestra un aumento en el post - test con respecto al pretest.

En el componente inclusión entre el pretest y el post - test como resultado del grupo de entrenamiento se acepta la hipótesis nula : "No hay diferencia significativa en los puntajes del componente inclusión entre el pretest y el port - test en los sujetos del estudio".

		POST-TEST	
		+	-
PRETEST CONTROL	-	A 1	B 0
	+	C 0	D 7

Mediante la fórmula :

$$x^2 = \frac{(A-D)^2}{A+D} \text{ con gl} = 1$$

$$x^2 = \frac{(1-7)^2}{1+7} = \frac{-36}{8} = 4.5$$

$$x^2 = 4.5$$

En lo que se refiere a control se obtiene un valor de 4.5 también significativo al nivel del 0.05% pero en este caso los valores del pretest son más altos que los del post - test.

En el componente control entre el pretest y el post - test como resultado del grupo de entrenamiento se acepta la hipótesis alterna : "Hay diferencia significativa en los puntajes del componente control entre el pretest y el post - test en los sujetos del estudio.

POST - TEST
AFECTO

		+	-
PRETEST AFECTO	-	A 9	B 0
	+	C 0	D 1

Mediante la fórmula :

$$x^2 = \frac{(A - D)^2}{A + D} \text{ con gl} = 1$$

$$x^2 = \frac{(9 - 1)^2}{9 + 1} = \frac{64}{10} = 6.4$$

$$x^2 = 6.4$$

En lo que se refiere al afecto se obtiene un valor de 6.4 que contrastado con el valor tabular más allá de 0.02 para un grado de libertad permite ver que hay diferencia significativa en los resultados del post - test con respecto al pretest.

En el componente afecto entre el pretest y el post - test como resultado del grupo de entrenamiento se acepta la hipótesis alterna : "Hay diferencia significativa en los puntajes del componente afecto entre el pretest y el post - test en los sujetos del estudio".

5.5 PRESENTACION DE REGISTROS ETNOGRAFICOS DE LAS SESIONES

El proceso del grupo de entrenamiento se llevó a cabo durante nueve sesiones, con una frecuencia de una sesión semanal.

Entre la primera y la última sesión transcurrieron cuatro meses.

Al hacer referencia a los nombres de los integrantes, se mencionarán solamente sus iniciales, precedidas de la letra (F) para indicar sexo femenino y la letra (M) para masculino.

En el registro de cada sesión se tendrán en cuenta los siguientes componentes :

- Fecha.
- Hora.
- Asistentes.
- Objetivo.
- Recursos.
- Descripción de la sesión.
- Expresiones sobresalientes.
- Evaluación global.

A continuación se describen las sesiones :

Primera Sesión.

FECHA: 21 - JULIO-1995

HORA : 10 : 00 A.M. -12 : 00 A.M.

ASISTENTES : Estuvieron presentes los 10 integrantes que participarían en la experiencia de grupo que se iniciaba.

OBJETIVOS

- Dar a conocer al grupo en general, la propuesta aplicativa de la investigación dentro de la empresa.
- Sondar en cada uno de los integrantes sus expectativas con respecto a la propuesta de iniciar el proceso de grupo de entrenamiento.

RECURSOS

- Salón de reuniones.
- Sillas.
- Papelógrafo y material de apoyo para la exposición.
- Cuestionario de prediagnóstico.
- Lápices.

DESCRIPCION DE LA SESION. Previamente a esta primera sesión, ya se había realizado una reunión con el Gerente M(G.V) donde se le hizo la propuesta aplicativa de la investigación.

A partir de allí se acordó una primera sesión con el grupo.

La sesión se inició haciendo una ubicación de la investigación desde la maestría de Orientación y Consejería : Macroproyecto Liderazgo y Grupos, Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia ; y luego se hizo énfasis en aspectos centrales de las relaciones interpersonales dentro del ambiente organizacional.

Posteriormente se dio espacio para aclarar inquietudes en los participantes y además tener en cuenta las opiniones y expectativas frente a la propuesta de investigación y su aplicación dentro del grupo empresarial.

Además del reporte verbal de los integrantes se realizó un cuestionario "#1 de prediagnóstico que contaba con seis preguntas (Ver anexo A).

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS DE PREDIAGNOSTICO

1. SUJETO 1.

Nombre : G.V.

Sexo : Masculino

Edad : 48 años

Cargo : Arquitecto - Gerente General.

Antigüedad en la empresa : 20 años.

1. Si.

2. Fuera de la empresa ha participado en seminarios sobre "Cultura y vida oriental y nueva era".
3. Si, porque a mayor "comunicación" mas rendimiento, mayor amistad, trabajar mas amable y querer lo que se hace.
4. Falta de interés, no saber comunicarse, no obedecer, no posesionarse de lo que se hace.
5. Muy buena, cien por ciento positiva.
6. A nivel grupal espero unión - amistad.
7. A nivel personal espero crecer profesional y humanamente.

2. SUJETO 2.

Nombre : J.I.S.

Sexo : Masculino

Edad : 36 años

Cargo : Ingeniero Civil - Coordinador de Obras.

Antigüedad en la empresa : 6 años.

1. Si.
2. Dentro de la empresa no se ha realizado ninguna, fuera de la empresa realicé "Autoestima y mentalidad positiva, Dictado por Alfredo Sterling.
3. Si, porque se vive mas tiempo en la oficina que en el propio hogar. Es importante para obtener buenos resultados.
4. Falta de compromiso, falta trabajo de integración, falta conciencia en cuanto la empresa nos pertenece a todos.

5. Excelente en el momento, ya que estamos viviendo la mayor crisis de comunicación y también en las fuentes de trabajo en la empresa.
6. A nivel grupal espero compromiso y mejor ambiente de trabajo.
7. A nivel personal espero apertura de espacios de comunicación propia y hacia mis compañeros.

3. SUJETO 3.

Nombre : S.C.G.

Sexo . masculino

Edad : 26 años.

Cargo : Ingeniero Sanitario - Licitaciones de obras.

Antigüedad en la empresa : 5 meses.

1. No.
2. No he participado en otros programas.
3. Si, porque un mejor ambiente laboral propicia que la organización ejecute los proyectos con un alto rendimiento, camaradería y un trabajo en equipo con muy buenos resultados.
4. Los complejos que la gente trata de revertir en los demás : la timidez.
5. Se crearía un ambiente de trabajo agradable, lo que propiciaría un mejor desempeño de los empleados.
6. A nivel grupal espero mayor colaboración del grupo.
7. A nivel personal espero tener buen acceso a cada empleado.

4. SUJETO 4.

Nombre : C.Z.

Sexo : masculino

Edad : 33 años.

Cargo : Supervisor - Residente de obra.

Antigüedad en la empresa : 7 años.

1. No.
2. No he participado en otros programas.
3. Si, en este grupo es necesario, especialmente también se debió haber invitado al señor contador.
4. La falta de confianza, siempre ronda la palabra que todo esta saliendo mal.
5. Muy bien.
6. A nivel grupal espero que sea una oficina bien llena de calor humano no cada cual por su lado.
7. A nivel personal espero mejorar la comunicación con todos pero siempre que todo mejore a nivel de grupo.

5. SUJETO 5

Nombre : G.A.

Sexo : masculino

Edad : 29 años.

Cargo : Mensajero.

Antigüedad en la empresa : 8 años.

1. No.
2. No he participado en otros programas.
3. Si, porque si estamos unidos cada cual hace mejor su trabajo.
4. La desunión.
5. Que es muy importante porque haría que las personas se sintieran mas parte de la empresa.
6. A nivel grupal espero que todos seamos mas unidos.
7. A nivel personal espero llegar mas a los otros, y que también ellos lleguen a mi.

SUJETO 6.

Nombre . L.S.

Sexo : Femenino

Edad : 25 años

Cargo : Ingeniera Civil - Coordinadora de Obra.

Antigüedad en la empresa : 2 años.

1. No.
2. No he participado en otros programas.
3. Si, porque se trabaja mejor, se mejoran las relaciones y todo funciona.
4. Personas que no saben decir las cosas, osea no saben manejar personal y porque otros son muy encerrados en si.
5. Muy interesante para que él trabajo, en este caso repercuta en el mejor funcionamiento de los proyectos.

6. A nivel grupal espero que trabajemos más unidos o sea como un equipo compacto.
7. A nivel personal espero llegar a tener mejor manejo para con los compañeros.

SUJETO 7.

Nombre: O.L.S.

Eedad: 28 años

Cargo : Delineante de Arquitectura

Antiquedad en la empresa : 9 meses.

1. No.
2. No he participado en otros programas
3. Si, porque esto hace que el ambiente de trabajo sea mas amable y que haya mas tranquilidad para laborar.
4. El saludo, La falta de interés para que la otra persona se sienta bien, La falta de colaboración.
5. Es muy necesario, porque realmente el trabajo y la relación entre compañeros deben de ir siempre ligados.
6. A nivel grupal espero mas comunicación y mayor colaboración.
7. A nivel personal espero sentirme bien y con mas libertad para actuar.

SUJETO 8.

Nombre: M.M.M.

Sexo: Femenino.

Edad : 31 años

Cargo : Delineante de Arquitectura.

Antigüedad en la empresa : 10 años

1. No.
2. No he participado en otros programas.
3. Si, porque como su palabra lo dice "grupo de trabajo" es donde hay una unión de personas que se deben entender en un mismo idioma y ese idioma se llama una buena comunicación.
4. El egoísmo ; La poca colaboración en el trabajo ; La indiferencia ante el grupo de trabajo.
5. Me parece que es un buen comienzo para conformar una sociedad como la nuestra, donde su éxito se espera de una buena comunicación de las partes conformantes de este grupo de trabajo.
6. A nivel grupal espero que todos alcancen lo que se busca, una integración por parte de todos.
7. A nivel personal espero un crecimiento, donde yo sea un ente activo de colaboración en el grupo de trabajo.

SUJETO 9.

Nombre : M.A.

Sexo : Femenino

Edad : 25 años

Cargo : Auxiliar de Delineante de Arquitectura.

Antigüedad en la empresa : 3 meses.

1. No.
2. No he participado en otros programas.
3. Si, porque un buen ambiente de trabajo mejora la productividad y el buen desarrollo de la empresa ; así como el crecimiento personal.
4. La excesiva individualidad : El temor y mala comunicación con las directivas ; El pasar los problemas de mano en mano.
5. Es muy buena y ojalá todos le pongamos el mayor interés, incluyendo las directivas.
6. A nivel grupal espero que la empresa logre funcionar como equipo, con unidad.
7. A nivel personal espero aprender a manejar relaciones sinceras y correctas, no solo con el grupo de la empresa, sino con cualquier persona.

SUJETO 10.

Nombre: R.E.R.

Sexo: Femenino

Edad: 27 años

Cargo: Secretaria

Antigüedad en la empresa : 3 años

1. No.
2. No he participado en otros programas.

3. Si, porque mejorando la comunicación, aumentamos nuestra capacidad de escuchar haciéndonos mas grandes como personas y como grupo de trabajo proyectando una imagen de unidad.
4. El no saber escuchar ; El pensar en que solo debemos cumplir con un trabajo sin pensar en nada mas.
5. Es muy importante, sobre todo en estos momentos en donde se mide a las personas por lo que pueden producir y no por lo que pueden transmitir o enseñar.
6. A nivel grupal espero que logremos una unidad a nivel laboral y de compañerismo, que nuestra relación no solo comience a las 8 : 00 a.m. y termine a las 6 : 00 p.m.
7. A nivel personal espero aprender a comunicarme sin agresividad y a escuchar con paciencia.

EXPRESIONES SOBRESALIENTES. Se presentaron comentarios y opiniones a nivel de expectativas frente a la propuesta :

M (G.V.) "Aunque llegué tarde y estuve muy callado, considero muy necesario este trabajo".

F (R.F.R) "Si nos va a tocar hacer trabajo por parejas, me suena muy "interesante".

M(S.C.) "Estos trabajos son como los que se hacen sobre teorías organizacionales como los de calidad total ?"

EVALUACION GLOBAL. Al iniciar esta primera sesión algunos integrantes llegaron retrasados M (G.V.) - M (J.I.S.) - M(S.C.) - F (L.S.) manifestando compromisos laborales que impedían llegar a tiempo.

El grupo en su mayoría se mostró con muchas expectativas con respecto al trabajo ; y con entusiasmo para participar.

i

A nivel de dificultades se presenta las responsabilidades de orden laboral que se tienen simultáneamente, lo cual generó retraso en el inicio de la sesión (atención de cobradores, elaboración de cheques, supervisión de obras de construcción, entrega de maquetas próximamente).

Con respecto a experiencias de este tipo de desarrollo organizacional, se observó que solo dos integrantes ya habían participado anteriormente, el resto del grupo es primera vez que tiene contacto a este nivel.

Segunda Sesión.

FECHA: 28 de Julio de 1995

HORA: 10:00a.m. -11 : 00 a.m.

ASISTENTES : Estuvieron presentes nueve de integrantes de la empresa, solo faltó F(M.M.).

OBJETIVO : Determinar el estado actual de las relaciones interpersonales en los integrantes a nivel de los componentes inclusión, control y afecto a través de la prueba F.I.R.O como Pretest de la intervención grupal.

RECURSOS:

- Salón de reuniones.
- Sillas.
- Protocolos de la prueba de relaciones interpersonales F.I.R.O) de William Schutz.
- Lápices.

DESCRIPCION DE LA SESION : Antes de entregar los protocolos de la prueba, se explicaron las instrucciones para contestar la prueba. En general el grupo no tuvo dificultad con las instrucciones y con el procesamiento de las respuestas.

En promedio el grupo contestó la prueba en 35 minutos.

Al finalizar se acordó programar la próxima sesión para el 4 de Agosto.

EXPRESIONES SOBRESALIENTES : Las expresiones fueron mas de carácter no verbal ; se presentaron comportamientos diferentes mientras contestaban la prueba, algunos de ellos fueron :

- Salirse del salón por sentirse intimidados por la cercanía para contestar la prueba M(C.Z.) - M(G.V).
- Reírse de algunas preguntas F(R.E.R).
- Movimientos ansiosos en el puesto F(M.M.) - M(G.A.) - M(C.Z).

Este tipo de situaciones es acorde con lo que afirma Warren Bennis (1954) : "El grupo está apenas comenzando a funcionar y su primer cuidado es protegerse de la ansiedad que surge como producto de la inestructuración de la situación. Es común que los participantes se refugien en hechos concretos y formales de su vida pasada como medio de reasegurarse mutuamente".

EVALUACION GLOBAL : Durante la sesión y especialmente durante el desarrollo de la prueba (FIRO) pretest, los integrantes no tuvieron dificultades en el mecanismo de respuestas, sin embargo si se observaron comportamientos ansiosos especialmente M(C.Z.) - M(G.V.) - F(M.M.) - M(G.A.) - F(R.E.R) ya que la prueba contenía preguntas que se referían a los comportamientos interpersonales con sus compañeros de trabajo, los cuales se encontraban con una proximidad física muy corta durante el desarrollo del cuestionario.

En general se observa en los integrantes comportamientos dirigidos hacia el deseo de incrementar la inclusión, pero por otro lado se presentan temores

de acercamiento y de explorar niveles mayores en la sensibilización interpersonal.

Tercera Sesión.

FECHA: 4 de Agosto de 1995

HORA : 10 : 00 a.m. -12 : 00 a.m.

ASISTENTES : Estuvieron presentes siete integrantes. Faltaron M(G.V.) - M(S.C.) - M(C.Z.) - F(M.M.)

OBJETIVOS :

- Proponer un encuadre específico de trabajo de acuerdo a la metodología de grupo de entrenamiento.
- Posibilitar niveles de mayor conocimiento entre los integrantes de la empresa.

RECURSOS:

- Salón de reuniones.
- Sillas.

- Colección de 70 fotografías en blanco y negro de seres humanos en diferentes situaciones.

DESCRIPCION DE LA SESION : Se dio inicio acordando la metodología de grupo de entrenamiento enfatizando en : El entrenamiento en la sensibilidad, Exploración de actitudes, Construcción de alternativas frente a situaciones que se perciben como problema, Verbalización de sentimientos, Centramiento en el aquí y ahora, Responsabilización sobre las posturas de cada uno en el grupo, Desarrollar un lenguaje yoico, dirigiéndose a la persona en cuestión, Y se acordó horario y lugar de trabajo.

Estas reglas de trabajo se fueron asumiendo paulatinamente en el proceso, a través de constantes reencuadres por parte del instructor.

En esta sesión los integrantes empiezan a acomodarse lentamente al proceso y muestran actitudes dependientes hacia la dirección estructurada por parte del instructor, haciendo preguntas frente a su forma de intervenir y aparecen situaciones donde varios miembros hablan a la vez, por lo cual se delega el uso de la palabra, dando la posibilidad de intervenir luego de solicitar la participación.

Este periodo de acomodación se relaciona con las fases iniciales propuestas por Bennis (1954) así:

El grupo comienza a buscar entonces una meta común hacia donde dirigir sus esfuerzos, lo que disminuirá la ansiedad ; las necesidades de seguridad se verán en

cierta medida satisfechas. EL grupo pronto percibe al monitor, el cual se supone que sabe lo que debe hacerse y cual es la meta por alcanzar, de tal manera que el grupo comienza a depender del monitor, quien es percibido un "Técnico" ; el pensamiento del grupo es : -El sabrá lo que está haciendo-.

Luego se inició una actividad de autopresentación hacia los otros miembros en el grupo.

Cada integrante escogía una fotografía con la cual se identificara y pudiera a través de ella explicar al grupo su relación con la imagen fotográfica.

Los integrantes se mostraron altamente motivados hacia la actividad.

EXPRESIONES SOBRESALIENTES : Las siguientes son las explicaciones que cada integrante dio como presentación de si mismo.

M(J.I.S.) FOTOGRAFIA : Máquina escabando tierra. "Me identifico con ella porque hay mucha relación con el trabajo de Ingeniería que realizo cotidianamente".

M(G.A.) FOTOGRAFIA : Padre cargando a su hijo. "Me identifico con ella porque en mi familia y con mis hermanos he sido como un padre para ellos".

F(L.S.) FOTOGRAFIA : Grupo de obreros en una obra de construcción. "La responsabilidad en el trabajo es una de mis mayores cualidades, y me gusta colaborar a los que me rodean".

F(O.C.S.) FOTOGRAFIA : Niña pasando un río a través de un puente de piedras. "Los obstáculos que se me presentan en la vida, me los pongo como retos".

M(M.A.) FOTOGRAFIA : Manos con arroz. "Cada uno de esos granos de arroz representan el esfuerzo para cultivarlos y sacar una cosecha".

M(R.E.R) FOTOGRAFIA : Manos unidas - Iglesias separadas. "Me gusta la convivencia y la compañía, pero no los formalismos de la sociedad cuando son impuestos".

EVALUACION GLOBAL : Durante esta tercera sesión el trabajo experiencial se inicia a vivir con mayor intensidad que en las dos sesiones anteriores.

Los participantes manifiestan agrado hacia el ejercicio de autopresentación a través de las fotografías.

Se observa un nivel de disposición y apertura en la mayoría de integrantes, posiblemente por el contenido lúdico que ejerce el observar y luego proyectar sus características de personalidad hacia los otros, mediadas por imágenes, lo cual es menos amenazante que la "palabra" solamente.

Schein y Bennis^{4^} argumentan "Cuando los integrantes inician el proceso de revelación de sí mismos, se comienzan a observar las fuerzas descongeladoras características del laboratorio grupal y del clima de mayor seguridad y apoyo psicológico, que permite hacer frente y admitir los problemas ante uno mismo y ante los demás.

Cuarta Sesión.

FECHA : 11 de Agosto de 1995

HORA: 10:00a.m. -12: 00 m.

ASISTENTES : Solo asistieron las mujeres del grupo. Todos los integrantes de sexo masculino tuvieron dificultades de orden laboral para asistir.

OBJETIVOS : Llevar a que cada integrante se confronte en su percepción de sí mismo en relación con la percepción que tienen los demás de él.

RECURSOS:

- Salón de reuniones.
- Sillas.
- Hojas blancas.
- Lápices.

⁴SCHEIN, e.H. ; BENNIS, W.G. El Cambio Personal y Organizacional A Través De Los Métodos Grupales. Biblioteca de Psicología. Barcelona : Herder, 1980. p. 46.

DESCRIPCION DE LA SESION : En esta sesión el grupo estaba reducido a la mitad ya que ninguno de los hombres asistió, sin embargo hubo disponibilidad en las integrantes para la actividad, a pesar de haber incomodidad.

Según lo anterior Bennis (1954) afirma : "El grupo toma cualquier conflicto como algo sin importancia y con gran sentido del humor. El consenso en la toma de decisiones suele ser fácil ; sin embargo, este sentido no puede ser muy permanente ya que existen numerosos conflictos sin resolver en el grupo, los cuales son rápidamente dejados de lado o mal presentados.

En esta sesión se trabajó a través de una técnica de retroalimentación, donde cada integrante elegía un animal con el que identificara su forma de ser y así mismo a cada una de las compañeras, lo cual se llevó a plenaria, generándose así una confrontación en las percepciones.

EXPRESIONES SOBRESALIENTES : Las siguientes son las confrontaciones : ,

1. F(L.S.) "Me percibo como un caballo porque soy brincona, muy inquieta y no me puedo quedar en un mismo punto".

F(R.E.R) "Con un buey, eres servicial".

F(O.S.) "Con un perro, eres juguetona y colaboradora".

F(M.M.) "Con un gatico, eres tierna y delicada pero tienes uñas".

F(M.A.) "Con un siervo, estas dando brincos en todas partes, y manifiestas tranquilidad.

2. F(R.E.R) "Me percibo como un león : agresiva y cuando no lo soy aparento ser muy mala clase y brava".

Las otras integrantes percibieron a F(R.E.R) así:

F(L.S.) "Con una tigresa, brava y mandona y por el modo de decir las cosas".

F(O.S.) "Con un gato, dominante y perspicaz".

F(M.M.) "Con una gallina, alborotada pero tienes tu misión."

F(M.A.) "Con un perro cariñoso, pero que si lo molestan muerde".

3. F(O.S.) "Me percibo como una gaviota, yo quiero que a mi no me inquieten tanto las dificultades, pienso en el bienestar de los otros y a menudo me olvido de mis necesidades".

Las otras integrantes percibieron a F(O.S.) así:

F(L.S.) "Con una paloma mensajera por callada y muy hogareña".

F(R.E.R.) "Con un gato, te muestras una persona pasiva, pero en realidad tienes un temperamento muy fuerte".

F(M.M.) "Con una tortuga por callada".

F(M.A.) "Con una hormiga por trabajadora y silenciosa".

4. F(M.M) "Me percibo como un camaleón, adaptable a diferentes circunstancias".

Las otras integrantes percibieron a F(M.M.) así:

F(L.S.) "Con un pato, que se desenvuelve en agua y tierra.

F(R.E.R) "Con una lora, no le carga agua a nadie".

F(O.S.) "Con una vaca trabajadora, pero si la molestan enviste".

F(M.A.) "Con un delfín, calmada y serena".

5. F(M.A.) "Me percibo como una liebre : callada y asustadiza ; pero con sensibilidad.

Las otras integrantes percibieron a F(M.A.) así:

F(L.S.) "Con un elefante, calmado y fuerte".

F(R.E.R.) "Con un ratón, sale poco, solo cuando es necesario".

F(O.S.) "Con un perro, callado y si se le molesta muerde".

F(M.M.) "Con un toro, por astuta y seria".

EVALUACION GLOBAL : Relacionando el proceso de la sesión con la ventana de Johari, se puede observar que el mecanismo de retroalimentación, dinamizó las áreas oculta y ciega en las integrantes del grupo :

	LO DESCONOCIDO POR LOS DEMÁS	LO CONOCIDO POR LOS DEMAS
LO QUE YO CONOZCO DE MI	AREA OCULTA 2	1
LO QUE YO DESCONOZCO DE MI	3	AREA CIEGA 4

Ya que se realizaron interacciones a nivel de "confidencia o nivelación" sobre los conceptos de si mismas, ampliando mas los límites de la ventana (2) del área oculta.

Con respecto a las devoluciones de las otras integrantes hacia cada una se amplió la ventana (4) del área ciega, posibilitándose así conocer las percepciones externas y generar una confrontación entre el autoconcepto y el concepto del grupo.

El clima de confianza que se ha desarrollado hasta la presente sesión permitió que fuera posible generar en el grupo una retroalimentación aún mas completa.

Quinta Sesión.

FECHA: 18 de Agosto de 1995

HORA: 10 : 00 a.m. -12 . 00 m.

ASISTENTES : Asistieron ocho integrantes, faltaron M(S.C.) - M(C.Z.)

OBJETIVOS :

- Observar y analizar algunas actitudes que dificultan las relaciones de trabajo.
- Construir y proponer alternativas hacia una comunicación asertiva.

RECURSOS:

- Salón de reuniones.
- Sillas.
- V.H.S.
- Televisor.
- Película "La comunicación no defensiva".

DESCRIPCION DE LA SESION : Se evaluó el proceso de grupo que se había realizado hasta el momento y se encontraron algunas dificultades en cuanto a la asistencia ya que se estaba presentando alta carga laboral y compromisos fuera de la sede de la empresa, lo cual disminuía altamente la asistencia en algunos integrantes.

Luego se observó el video "La comunicación no defensiva" la cual enfatiza en las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo y actitudes que dificultan establecer una comunicación eficaz en la labor de equipo.

Al finalizar la película se dio lugar para generar propuestas desde la construcción grupal hacia el mejoramiento en la comunicación dentro de la organización.

EXPRESIONES SOBRESALIENTES : Entre las propuestas a partir del video que construyó el grupo fueron :

- Antes de entrar en una discusión, tomémonos un tiempo para escuchar el punto de vista del otro.
- Cuando se va a hacer una crítica debe tenerse en cuenta la formulación de propuestas alternativas y hacerla en sentido constructivo.
- Constantemente se deben hacer reuniones para no dejar represar los puntos vulnerables en el trabajo.
- No es necesario agredir a los compañeros de trabajo cuando se siente algo que incomoda.
- Cuando se va a expresar un llamado de atención no se debe utilizar el doble sentido (Ironía - Sarcasmo).

EVALUACION GLOBAL : El enfoque desarrollado de esta sesión se acercó al tipo de grupo de entrenamiento típico, donde los integrantes a partir de una situación observada hacen un análisis y generan propuestas como en este caso hacia el mejoramiento en la comunicación.

Frente a la lluvia de ideas se observó mayor liderazgo en F(L.S.) - F(R.E.R) y M(J.I.S.) los cuales a través de su participación "Jalonaron" a los otros integrantes hacia la producción grupal.

Sexta Sesión.

FECHA: 25 de Agosto de 1995

HORA: 10 : 00 a.m. -12 : 00 m.

ASISTENTES : Asistieron seis integrantes, faltaron M(G.V.) - M(C.Z.) - F(M.A.) - M(S.C.).

OBJETIVOS : Posibilitar que cada uno de los integrantes identifique las barreras en su comunicación interpersonal con los compañeros de trabajo.

RECURSOS:

- Salón de reuniones.
- Sillas.

- Grabadora.
- Música suave.

DESCRIPCION DE LA SESION : La sesión se inicio con una "Fantasía Guiada Gestáltica" donde cada persona del grupo se visualizaba en el ambiente de trabajo con sus compañeros y a su vez identificaba "murallas" que se habían construido en las relaciones (se observaba la textura, el color, el material y la densidad de la muralla) luego dentro de la misma fantasía se identificaban formas de construir ventanas o puertas como estrategia de fortalecimiento del componente inclusión en el ambiente de trabajo.

En la segunda parte de la sesión cada integrante compartió su experiencia al grupo : (Muralla : Barrera en comunicación)

(Puerta - Ventana : propuesta de apertura).

EXPRESIONES SOBRESALIENTES :

F(R.E.R.) "La principal muralla que he construido es la irritabilidad y la falta de aceptación de algunas formas de ser de los otros, y todavía me es difícil abrir puertas, aunque siento que ahora me controlo y no exploto como antes".

M(J.I.S.) "El hacer muchas cosas a la vez, me tensiona y me desgasto, tengo que aprender a regular tanto trabajo sin ser ordenado".

F(O.S.) "Me inhibe cuando estoy en la oficina, que el jefe este al frente, pero se que eso es porque no nos hemos acercado y todavía siento la distancia".

F(L.S.) "El que me presionen con los proyectos, me saca la piedra, ya que considero que yo cumplo, pero cuando me manipulan, no hago el trabajo bien, por eso me parece que es importante que vengan los jefes, a estas reuniones.

F(M.M.) "Cuando siento que la gente aquí no dice las cosas de frente, mejor me aparto, pero creo que para eso estamos aquí, por decir la verdad tampoco nos vamos a morir".

M(G.A.)"Las murallas no las siento aquí tanto, sino en mi casa ya que con mi papá es difícil hacerlo entrar en razón, aquí me siento bien".

EVALUACION GLOBAL : A pesar que los integrantes mostraban temor a hablar de los puntos vulnerables, se evidenció capacidad de enfrentamiento y desarrollo de habilidades asertivas.

Una constante que se viene presentando en algunos integrantes es la inasistencia especialmente M(G.V.) - M(C.Z.) - M(J.C.), algunos de los integrantes hablan de ello como temores y otros como falta de compromiso.

Séptima Sesión.

FECHA : 1 de Septiembre de 1995

HORA : 10 : 00 a.m. -12 : 00 m.

ASISTENTES : Asistieron cuatro integrantes, M(G.A.) - F(R.E.R) - F(L.S.) - F(O.S.). Faltaron M(G.V.) - M(S.C.) - M(C.Z.) - M(J.I.S) - F(M.A.) - F(M.M.)

OBJETIVOS :

I

- Lograr que los integrantes del grupo asimilen el concepto psicológico de la empatía.
- Facilitar que cada una de las personas exploren su capacidad empática.

RECURSOS:

- Salón de reuniones.
- Sillas.
- Documento : Pasión por la empatía de Leo Buscaglia.

DESCRIPCION DE LA SESION : La asistencia estuvo baja ya que asistió solo el 40% de los integrantes del grupo. Cuando se indagó por dicho fenómeno, se expresaron dificultades de orden laboral que impedían a los

integrantes asistir (Elaboración de nómina, organización de libros contables y deudas urgentes con proveedores de materiales).

A pesar de ser pocos integrantes se inició la sesión, explicando el concepto psicológico "Empatia", luego para que los integrantes tuvieran un mayor entendimiento se leyó un documento del psicólogo Leo Buscaglia sobre las relaciones interpersonales y la empatia en el libro "Omnibus al Paraíso".

Posteriormente se dio inicio a un ejercicio por parejas donde uno de los integrantes sería la persona A y el otro la persona B.

La experiencia consistía en que cada integrante le contaba a su pareja una anécdota real de su vida pero solo hasta la mitad de la historia luego el otro integrante poniéndose en su lugar (postura empática) completaba la anécdota y luego se confrontaba la anécdota real y la que el compañero produjo desde una postura empática.

Durante el desarrollo del ejercicio se interrumpió la sesión ya que los integrantes los llamó el jefe, lo cual generó inconformidad tanto en los integrantes como en el instructor, ya que se violentó el desarrollo de la experiencia.

EXPRESIONES SOBRESALIENTES : Las parejas en sus testimonios sobre la empatia verbalizaban :

F (O.S.) "Cuando F(R.E.R.) completaba mi historia tuvo acercamiento, yo le conté una historia sobre un encontrón con mi esposo por un trabajo que me había ayudado a hacer y lo tenía que entregar muy rápido, pero los dibujos no lo hizo como tenían que ser, hasta ahí le conté yo, y ella se puso en mi lugar y acertó mucho en como yo reaccioné y lo que le dije por la ofuscación".

Solamente esta integrante alcanzó a compartir su experiencia ya que la sesión no fue posible continuarla.

F(R.E.R) "Nos tenemos que ir porque hay un embargo por una deuda y el Jefe necesita que estemos allí".

M(G.A.) "Si las cosas siguen así, va a ser muy difícil seguir con las reuniones".

EVALUACION GLOBAL : Los factores de dificultad en la asistencia se agudizaron en esta sesión, por lo cual se replanteó el horario y realizar la experiencia de forma intensiva dos fines de semana, para lo cual también se presentaron dificultades.

El grupo y el proceso de la experiencia se encuentran en este momento en una fase difícil ya que se presentan inconvenientes de orden laboral que frenan la fluidez de la dinámica grupal, así mismo se observa el ambiente tenso en el grupo por el incremento en las responsabilidades.

IMPORTANTE : Posteriormente a la sesión, el instructor se reunió con uno de los jefes, con el fin de abordar las dificultades, y se acordó hacer un receso en el grupo de entrenamiento, ya que ese periodo para la empresa no posibilitaba la realización de las sesiones.

Se fijó la próxima sesión en un mes, para el 13 de Octubre.

Octava Sesión.

FECHA : 13 de Octubre de 1995

HORA: 10 : 00 a.m. -12 : 00 m.

ASISTENTES : Asistieron nueve integrantes del proceso de grupo, faltó M(G.V.).

OBJETIVOS : Llevar a que los integrantes identifiquen y reconozcan sus actitudes personales hacia el trabajo en equipo.

RECURSOS:

- Salón de reuniones.
- Sillas.
- . Cubos de madera para construir torres.
- . Vendas.

- Cronómetros.

DESCRIPCION DE LA SESION : Se inició la sesión haciendo una reconstrucción del proceso hasta el momento de las siete sesiones anteriores y además por la interrupción que se había hecho en las sesiones por las dificultades ya mencionadas anteriormente.

Para el trabajo central de la sesión se conformaron dos equipos de cuatro personas donde se simularía una situación donde se construirían torres con los cubos de madera, de la forma mas alta posible.

La conformación del equipo constaba de los siguientes roles :

- 1 Jefe.
- 2 Obreros.
- 1 Observador

Las condiciones de la tarea fueron las siguientes :

- . Los obreros que construirían la torre lo mas alta posible con los ojos vendados y solo utilizando la mano izquierda.
- EL jefe orientaría a los empleados en la construcción de la torre, pero los dos en forma simultánea.

- El observador se encargaría de supervisar que las reglas si se cumplieran y además registraría el tiempo invertido para la construcción y el número de cubos máximos alcanzados.

Cada uno de los integrantes se rotaría por todos los roles, con el fin de confrontarse en cada una de las situaciones (Jefe, obrero, observador). Al finalizar se dio espacio para compartir la experiencia y relacionarla con el trabajo en equipo real dentro de la empresa.

EXPRESIONES SOBRESALIENTES : Durante la etapa de retroalimentación posterior al ejercicio de trabajo en equipo, los integrantes manifestaron diferentes tipos de experiencias, desde la ubicación en cada uno de los roles

F(R.E.R.) "Cuando yo era empleado, me sentí abandonada ya que cuando M(S.C.) era mi jefe se centró mas en el trabajo de la otra obrera". Con respecto a ello M(S.C.) respondió : "Cuando un empleado hace bien su trabajo, el jefe, casi ni tiene que darle instrucciones".

M(J.I.S.) "Antes que todo hay que tener en cuenta si es buena la relación con el jefe, si no el trabajo es muy difícil".

F(L.S.) "Si a uno no le explican bien, el trabajo lo puede llegar a hacer uno mal, por ejemplo cuando yo construía la torre, no se me guiaba hacia donde seguir".

EVALUACION GLOBAL : La experiencia desarrollada, con la construcción de las torres posibilitó en el grupo confrontarse ya que la actividad tenía alta similitud con la cotidianeidad de la empresa en el área de la construcción.

En la devolución al grupo se hizo énfasis en la postura empática del Jefe hacia el obrero y viceversa ; cuando las instrucciones la dan varias personas simultáneamente se genera confusión ; la utilización del lenguaje es altamente influyente, ya que la utilización de palabras demasiado técnicas llegan a distorsionar el objetivo, especialmente del jefe hacia el empleado. Todo lo anterior ubicado desde un constante proceso de retroalimentación donde se comparten los puntos de vista desde cada cargo.

Novena Sesión.

FECHA: 20 de Octubre de 1995.

HORA: 10:00 a.m. - 12:00 m.

ASISTENTES : Asistieron los diez integrantes que participaron desde el inicio.

OBJETIVOS

- Recoger la vivencia global del proceso de grupo de entrenamiento en cada uno de los integrantes a través de un cuestionario de autoevaluación final (Instrumento 3).
- Determinar en cada uno de los participantes la incidencia del grupo de entrenamiento en los componentes de las relaciones interpersonales, inclusión, control y afecto, a través de la prueba F.I.R.O.

RECURSOS:

- Salón de reuniones.
- Sillas.
- Protocolos de cuestionario de autoevaluación final.
- Protocolos de la prueba F.I.R.O.
- Lápices.

DESCRIPCION DE LA SESION : Se recogió una memoria global a nivel verbal donde los integrantes brevemente compartieron sus opiniones frente al terminar el proceso.

Posteriormente, se le entregó a cada persona el protocolo de autoevaluación final (Ver anexo C).

Luego se le entregó la prueba F.I.R.O. a cada integrante, como pos - test, la cual ya había sido aplicada al inicio del proceso de grupo.

Al finalizar los integrantes expresaron la necesidad de darle continuidad a este tipo de trabajos dentro de la empresa.

EXPRESIONES SOBRESALIENTES : Algunas de la opiniones que se expresaron :

F(O.S.) "Siquiera yo no falté a ninguna de las reuniones, porque se lo necesario que es hacer este tipo de trabajos".

F(L.S.) "Siento que yo. como las personas nuevas, en este empresa, nos hemos podido integrar mas".

M(J.I.S) "Creo que el calor humano dentro del grupo, depende es de como lo construyamos".

F(M.M.) "Yo he estado hablando con el jefe, de que debemos hacer mas reuniones de integración, ya que antes estábamos muy descuidados".

M(S.C.) "Aunque yo estuve poco, siento que hay algo diferente en el grupo".

F(R.E.R) "Lo que no me gustó es que algunas personas, no vinieron casi y son los que más lo necesitan".

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACION FINAL:

SUJETO 1.

Nombre : G.V.

Sexo : Masculino

Edad : 48 años

Cargo : Arquitecto - Gerente General

Antigüedad en la empresa : 20 años

1. "Aunque no me fue posible asistir a la mayoría de las reuniones, siento que he podido compartir mas con las personas que trabajo".
2. "Mayor compromiso, en el sentido de que mi papel en la oficina me implica muchas responsabilidades hacia los otros".
3. "Aprender a hacer los llamados de atención en forma oportuna y ecuánime".
4. "El compromiso sintiendo lo que se hace y proyectarlo hacia los otros".
5. "Fue valioso, a pesar del desorden y falta de disciplina de nosotros como grupo".

SUJETO 2.

Nombre : J.I.S.

Sexo : Masculino

Edad : 36 años

Cargo : Ingeniero Civil - Coordinador de Obras

Antigüedad en la empresa : 6 años

1. "Con mayor acercamiento en el intercambio de ideas ; disminución en la agresión al hablar y al indicar órdenes ; mayor y mejor receptividad laboral.
2. "Con mayor conciencia para el manejo integral de las funciones y objetivos de la empresa ; con mayor sentido de pertenencia (la oficina también es mía) ya que también depende de mi.
3. "En el saludo diario, al iniciar el día, disminuir la agresión, siendo mas paciente con los compañeros y las personas en general ; plantear un derrotero diario y a partir de este, proponer las órdenes y pedidos con mas conciencia y organización".
4. "No enviar mensajes y llamados de atención por intermedio de otros; ser directos y respetuosos (mas eficaces y seguros) ; encontrarnos mas a menudo y disfrutar de otros temas y actividades diferentes al trabajo.

5. "Fue demasiado buena la propuesta y necesaria, aun cuando se tuvieron trabas por desorden en el cumplimiento nuestro. Veo que se ha mejorado y fortalecido el trabajo del grupo".

SUJETO 3.

Nombre : S.C.

Sexo : Masculino

Edad : 26 años

Cargo : Ingeniero Sanitario - Licitaciones de Obras

Antigüedad en la empresa : 8 meses

1. "Me percibo con mayor aceptación en el grupo, ya que se me tiene mas en cuenta".
2. "Mayor colaboración.
3. "Ser mas detallado en lo que se quiere decir, que el receptor de la comunicación sea mas amable".
4. "La apatía de algunos y ética con el trabajo ; la falta de colaboración ; mayor apropiación del espacio de trabajo".
5. "Sensibilizó y acercó mas a los integrantes del grupo ; me hizo caer en cuenta en salir del mecanismo de las labores diarias".

SUJETO 4.

Nombre: C.Z.

Sexo: Masculino

Edad : 33 años

Cargo : Supervisor Residente de Obra

Antigüedad en la empresa : 7 años

1. "La forma de comunicarme con ciertos compañeros, que antes de estas charlas encontraba como unas barreras para llegar a ellos ; mucho ha cambiado, no del todo pero se ha mejorado algo ; para poder lograrlo tendríamos que asistir todos, pero en si siento que he mejorado.
2. "Mirando desde el punto de mi cargo las relaciones siempre son muy bien y he tomado mis responsabilidades con muchas ganas y he logrado que todos mis compañeros me miren como una personas que siempre les escucha y les atiende cualquier petición".
3. "Integrarme mas al grupo de trabajo y tener mas confianza en algunos de ellos".
4. "Cada uno de nosotros debe poner de su parte para acercarse y creo que así podremos tener esa comunicación que le hace tanta falta a este sitio de trabajo.

5. "Me parece excelente, pero personalmente faltó tiempo, mas charlas para que todos llegáramos mas a fondo de lo que es la convivencia, pero fue algo muy agradable.

SUJETO 5.

Nombre: G.A.

Sexo: Masculino

Edad : 29 años

Cargo: Mensajero

Antigüedad en la empresa : 8 años

1. "Siento que he mejorado el diálogo porque antes éramos alejados".
2. "No solo cojo el trabajo como trabajo solamente".
3. "Integrarme y participar en reuniones aquí, ya que solo pienso en el trabajo".
4. "Falta mejorar, porque a pesar de todo hay alejamientos".
5. "Me gusta este ambiente así en el trabajo y participar con los compañeros de trabajo".

SUJETO 6.

Nombre: L.S.

Sexo: Femenino

Edad: 25 años

Cargo : Ingeniero Civil Coordinadora de Obra

Antigüedad en la empresa : 2 años

1. "Tengo mas trato no solo confianza, con el resto del grupo, soy mas abierta a los compañeros del equipo".
2. "Trabajo mas eficiente, porque manejo un mejor compañerismo y alguna duda o ayuda encuentro a alguien para solucionar o salir de la duda".
3. "Dudas en cuanto a lo relacionado con el trabajo, porque aun estoy adquiriendo experiencia en mi vida profesional, decir las cosas negativas, tener valor y verriquera para decir algo que no parece bien de algún compañero, porque lo bueno siempre lo digo ; creo que soy muy muy comunicativa y comparto mucho con el resto del grupo.
4. "En la forma de trabajar aislada y el no trabajar como equipo, no se si es por egoísmo o por qué.
5. "Siento que fue muy acertado, creo que nos hemos conocido mas y mas profundamente, espero que continuemos así aun después de estas reuniones".

SUJETO 7.

Nombre : O.C.S.

Sexo : Femenino

Edad: 28 años

Cargo : Delineante de Arquitectura

Antigüedad en la empresa : 1 año

1. "He tratado en lo posible de ser un poco mas abierta a los demás, porque lo considero importante, hasta para beneficio del propio trabajo".
2. "Tratando de colaborar al máximo con cualquiera de mis compañeros que necesite ayuda, para que así el trabajo sea mas eficiente y ágil, porque si en una empresa no nos compete a cada uno lo que el otro realiza, no hay progreso".
3. "No trato de meterme demasiado en su vida personal, aunque me importa el bienestar de mis compañeros, los respeto a todos por igual.

"Personalmente he sentido como una especie de barrera con algunos compañeros que no me he integrado. Tal vez porque yo misma pongo la barrera entre jefe y empleado, aunque yo entiendo que todos somos iguales ante Dios, no me he liberado de esa atadura".

4. "Un poco mas de respeto a los compañeros y a la forma como nos dirigimos hacia ellos, aunque para algunos esa forma de dirigirse hacia el otro compañero, piense que esto siempre va a ser un chiste, en el fondo no sabe como afecta a sus compañeros y hacia esa persona a quien se

esta dirigiendo. Y a pesar de tensiones que hayan en el trabajo nunca se debe anteponer la buena relación que debe haber con los demás.

5. "Me parece que fueron muy acertados los ejercicios y nunca es tarde para entender los puntos negros que perjudican la relación con los compañeros : y además hemos tocado puntos que aunque no se nos había ocurrido tocar, es buen enfrentar todos esos aspectos como por ejemplo dinámica donde tengamos que confrontar temas en común y que son importantes para una empresa y mas si entendemos que somos parte muy importante de ella".

SUJETO 8.

Nombre : M.M.

Sexo: Femenino

Edad: 31 años

Cargo : Delineante de Arquitectura

Antigüedad En La empresa : 10 años

1. "Me he dado mas a las personas con la que casi no había tenido comunicación, ni casi trato ; ha habido mas integración y diálogo con los demás compañeros de trabajo".
2. "En mi cargo siempre he sido muy responsable, así que creo que no han habido cambios tan significados que se pueda dar uno cuenta de que en algo he mejorado o empeorado".

3. "Dejar un poco la timidez que produce una persona como puede ser el Jefe ; aunque la comunicación con los compañeros creo que es buena, podría mejorar un poco, siendo un poco mas detallista y expresiva con los demás".
4. "Vencer la timidez para hablar con el jefe de los problemas en la oficina. No hay la suficiente confianza para decir lo que está pasando así todos los sepamos".
5. "Me pareció excelente, deberíamos seguir así cada mes por lo menos, reuniones, charlas, test, juegos siquiera unas dos horas.

He visto que el ambiente se calma mucho y que todos se controlan mas y son mas responsables y atentos, y si se sigue una continuidad en estos talleres se logrará un ambiente en la oficina como todos queremos unida, comunicativa y sobre todo con mas confianza para hablar y afrontar los problemas que se presentan en común".

SUJETO 9.

Nombre: M.A.

Sexo: Femenino

Edad: 25 años

Cargo : Auxiliar - Delineante de Arquitectura

Antigüedad En La Empresa : 5 meses

1. "He conocido mas mis compañeros, me he integrado un poco mas aunque se que tengo que poner mas de mi parte y hemos compartido cosas que nunca se habían dado".
2. "Siento que he dejado de ser tan aislada como cuando entré a este grupo".
3. "Abrirme un poco mas a los otros, aunque para mi no es tan fácil".
4. "Que gradualmente cada uno ponga de su parte, poco a poco entablar verdaderas relaciones de trabajo".
5. "Aunque mi asistencia no fue la mejor considero que fue productivo para cada uno en su medida".

SUJETO 10.

Nombre : R.E.R.

Sexo : Femenino

Edad: 27 años

Cargo: Secretaria

Antigüedad En La Empresa : 3 años

1. "Me doy cuenta que ahora soy mas calmada para expresar mis ideas.

2. "La comunicación ha mejorado, debido a que en este momento me comunico con los demás compañeros de trabajo de una forma mas clara, logrando que se entienda lo que se requiere ; así mismo adquirí mas capacidad para escuchar y poder preguntar lo que los demás requieren de mí".

3. "A pesar de que he mejorado en la parte de escuchar, me falta todavía, ya que en ocasiones por estar tan ocupada no presto atención a lo que alguien pueda estar diciéndome".

4. "Debido a que en ocasiones se acumula o se presenta mucho trabajo no nos tomamos el tiempo, ni la calma necesaria para comunicarnos".

5. "Este trabajo fue de gran ayuda para todos y cada uno de nosotros, no importando el cargo ; exploramos como debemos comunicarnos tanto con nuestro jefes como con los compañeros ; también nos permitió saber y conocer la importancia de que si existe una buena comunicación esta trascenderá las barreras del trabajo, haciéndonos mas buenos compañeros de trabajo y buenos amigos".

5.6 POST - EVALUACION CUALITATIVA DE LA EXPERIENCIA

Entre el cuestionario de prediagnóstico inicial y el cuestionario de autoevaluación final es posible hacer un análisis cualitativo de la experiencia como complemento al análisis cuantitativo de los resultados en la prueba F.I.R.O. los cuales muestran la incidencia del grupo de entrenamiento en los componentes de las relaciones interpersonales.

Se dio incremento en el componente inclusión en seis de los diez participantes ; así mismo en el componente afecto se dio incremento en nueve integrantes, lo cual es resultado del tipo de metodología de grupo de entrenamiento centrada en mayor grado en las relaciones afectivas, observándose el fortalecimiento de aspecto tales como : el sentido de pertenencia, el establecimiento de vínculos con otros compañeros, mejoramiento del clima organizacional y expresión asertiva de sentimientos.

En el componente control se dio un decremento al finalizar la experiencia en siete de los participantes, observándose la disminución en las relaciones de autoritarismo - sumisión entre los integrantes, tendiendo más hacia la autonomía y trabajo en equipo.

El análisis de los datos cualitativos entre el prediagnóstico inicial y la autoevaluación final, deja ver que la totalidad de los participantes expresó en el prediagnóstico la necesidad de mejorar la comunicación interpersonal

dentro del grupo organizacional, anotando que una buena comunicación genera :

CODIGO	CONCEPTO	FRECUENCIA
1.	Mayor rendimiento	3
2	Mayor amistad	4
3	Mejor ambiente laboral	6
4	Más camaradería	2
5	Mejor capacidad de escuchar	2
6	Unidad de grupo	5

En lo que se refiere a la autoevaluación final, se puede observar un mejoramiento en el ambiente laboral luego del proceso del grupo de entrenamiento, ya que al posibilitarse un mayor autoconocimiento y acercamiento a los otros, se aumentaba el intercambio de percepciones e ideas, aumentaba el sentido de pertenencia, motivación y fortalecimiento del trabajo en equipo.

Los conceptos que se expresaron con más alta frecuencia fueron :

CODIGO	CONCEPTO	FRECUENCIA
1	Mejor comunicación con los compañeros.	5
2	Más empatía	2
3	Mayor capacidad de apertura	4
4	Capacidad de compartir	2
5	Mayor autoconocimiento	3
6	Aceptación en el grupo	3
7	Otras	1

Algunas de las expresiones fueron

"En mis relaciones interpersonales me he dado más a las personas con las que casi no había tenido comunicación, ni casi trato ; ha habido mas integración y diálogo con los demás compañeros de trabajo".

"Siento que la comunicación ha mejorado, debido a que en este momento me comunico con los demás compañeros de trabajo de una forma más clara, logrando que se entienda lo que se requiere, así mismo adquiriré más capacidad de escuchar y poder preguntar lo que los demás requieren de mi".

A nivel de los aspectos comunicacionales desde lo grupal que los integrantes consideran necesario seguir abordando desde un enfoque de mejoramiento fueron :

CODIGO	ASPECTO COMUNICACIONAL DE GRUPO PARA MEJORAR	FRECUENCIA
1	Compromiso por lo que se hace	2
2	Comunicación directa y no por terceros.	2
3	Dedicar mas tiempo para integrarnos	6
4	Acercarnos y poner cada uno de su parte.	3
5	Respeto por los compañeros.	2
6	Vencer la timidez para hablar con el jefe.	3

Entre las expresiones se encontraron : "Debido a que en ocasiones se acumula o se presenta mucho trabajo no nos tomamos el tiempo, ni la calma necesaria para comunicarnos".

"No enviar mensajes y llamadas de atención por intermedio de otros ; ser directos y respetuosos (más eficaces y seguros) ; encontrarnos mas a menudo y disfrutar de otros temas y actividades diferentes al trabajo".

A nivel individual al finalizar la experiencia también se expresaron aspectos comunicaciones personales para continuar mejorando, entre las frecuencias en ellos se pudieron observar:

CODIGO	ASPECTOS COMUNICACIONALES INDIVIDUALES A MEJORAR	FRECUENCIA
1	Aprender a hacer llamados de atención.	2
2	El saludo diario	2
3	Disminuir la agresión	3
4	Integrarme más al grupo	4
5	Saber decir también lo negativo a los compañeros	1
6	Apertura hacia los otros.	4
7	Vencer la timidez	1
8	Ser claro en las instrucciones	2
9	Ponerme en el lugar de mis compañeros.	2

Entre las expresiones que se presentaron están :

"Considero que debo mejorar en el hacer los llamados de atención en forma oportuna y ecuánime".

"El saludo diario al iniciar el día debe mejorarse, disminuir la agresión, siendo mas paciente con los compañeros y las personas en general ; plantear un derrotero diario y a partir de éste, proponer las órdenes y pedidos con mas conciencia y organización".

Con respecto a la vivencia global sobre la participación de la experiencia se dio un consenso general en lo que respecta a considerar positivo el proceso del grupo de entrenamiento, expresándose criterios tales como :

CODIGO	CRITERIO	FRECUENCIA
1	Valioso	2
2	Productivo	4
3	Bueno	2
4	Necesario	3
5	Participativo	4
6	Acertado	3
7	Excelente	2
8	Aportó a la sensibilización	4
9	Mejóro el ambiente de trabajo	6

"Así mismo se expresaron aspectos negativos considerados como dificultades para el logro de los objetivos de la experiencia, entre ellos estuvieron :

CODIGO	PUNTO DE DIFICULTAD	FRECUENCIA
1	Falta de puntualidad por parte de los participantes.	3
2	Falta de tiempo	3
3	Sobrecarga de trabajo	5
4	Desorden interno en la empresa para poder coordinar mejor.	4

En la evaluación global se encontraron expresiones tales como :

"Deberíamos seguir así cada mes por lo menos, reuniones, charlas, test, juegos siquiera unas dos horas. He visto que el ambiente se calma mucho y que todos se controlan mas y son mas responsables y atentos, y si se sigue una continuidad en estos talleres se logrará un ambiente en la oficina como todos queremos".

"Fue demasiado buena la propuesta y necesaria, aun cuando se tuvieron trabas por desorden en el cumplimiento nuestro. Veo que se ha mejorado y fortalecido el trabajo del grupo".

Finalmente es importante resaltar como a través de la experiencia en grupo se dio una variación e interiorización positiva en los componentes de las relaciones interpersonales, inclusión, control y afecto, expresada en la apertura de los integrantes en el ambiente de trabajo, la inquietud por dedicar más tiempo a la integración y la disminución en el nivel de autoritarismo en las funciones laborales.

6. CONCLUSIONES

A lo largo del proceso investigativo se demostró pertinencia y efectividad de la propuesta de mejoramiento del ambiente laboral dentro de la organización con la que se adelantó la experiencia. Pertinencia en cuanto se presentaba una adecuación de los objetivos a las necesidades determinadas por el contexto y efectividad pues se encontró un impacto positivo conforme a las expectativas iniciales expresadas por los integrantes que participaron en el grupo de entrenamiento.

La incidencia del grupo de entrenamiento en las relaciones interpersonales se observa a través de la prueba F.I.R.O. (Fundamentos de las relaciones interpersonales) puesto que hubo variaciones en los componentes inclusión, control y afecto como resultado de la experiencia, entre el pretest y el post-test.

Se dio un incremento en seis de los diez participantes en el componente inclusión el cual se refiere a la asociación con otras personas, el ser excluido o incluido, el sentimiento de pertenecer al grupo o de estar unido a los demás ; observándose al finalizar la experiencia mayor fortalecimiento de vínculos y sentido de pertenencia.

En el componente control el cual se refiere al deseo de tener autoridad sobre los demás o por otro lado la necesidad de ser controlado y quedar exento de responsabilidades ; se dio un decremento en siete participantes, observándose disminución en las relaciones de autoritarismo - sumisión, y tendiendo mas hacia relaciones de autonomía y trabajo en equipo.

En el componente afecto el cual se refiere a las emociones personales íntimas que se suscitan entre dos personas, especialmente el amor y el odio en sus diversos grados ; se dio un incremento en nueve integrantes, observándose al finalizar la experiencia mayor capacidad en los participantes de expresar asertivamente sus sentimientos positivos y negativos.

El fenómeno de que al finalizar la experiencia se haya presentado un incremento en los componentes inclusión y afecto y por otro lado un decremento en el componente control, evidencia la incidencia de la metodología de grupo de entrenamiento centrada en mayor grado en las "relaciones afectivas" del grupo y en menor grado en las funciones y cargos como características del área laboral.

Dentro de los enfoques de desarrollo organizacional la presente investigación muestra como el modelo de grupo de entrenamiento es vigente en la actualidad como estrategia de intervención, donde los objetivos apuntarían hacia una mecánica autogestionaria y los participantes se centran en comprender las condiciones que inhiben o facilitan el

funcionamiento grupal y a su vez desarrollan estrategias de afrontamiento dependiendo de lo que se considera efectivo dentro del acuerdo como grupo y para el mismo grupo.

Al interior del ambiente organizacional, se presentan frecuentemente limitaciones para la ejecución de propuestas de intervención que se dirigen hacia el desarrollo humano en la organización. Dentro de esta investigación se puede dar cuenta de algunas de ellas :

- * La carga laboral simultánea al proceso de intervención, dificulta que el empleado se desligue de sus responsabilidades aunque se le haya concedido el tiempo para las sesiones dentro de la franja laboral, este fenómeno se observó en comportamientos y expresiones de los mismos participantes tales como :

- * La dificultad para ser puntuales al inicio de la sesión del grupo de entrenamiento.

- * Compromisos ineludibles de orden laboral que no permitían la asistencia.

- * Falta de organización interna en los horarios y planeación de actividades, que permitieran equilibrar la carga laboral y los programas de desarrollo organizacional.

Al finalizar la experiencia se manifestó en el grupo la iniciativa interna y autogestionaria de dedicar mayor tiempo a lo que se le denominaba "actividades de integración", lo cual se observó en la realización mas

frecuente de comités de trabajo, y reuniones sociales para generar un mejor ambiente de trabajo.

7. RECOMENDACIONES

Para futuras investigaciones debe tenerse en cuenta que el tipo de trabajo realizado requiere de grupos pequeños para su implementación, lo cual solo permite hacer inferencias de tipo lógico y no estadístico. La convalidación de resultados solo podría hacerse con replicaciones en grupos pequeños y con características similares al presentado en este trabajo investigativo.

Al interior de la organización empresarial donde se desarrolló la presente investigación, es necesario implementar programas de desarrollo organizacional a largo plazo, que posibiliten en el equipo humano un mejoramiento en la calidad de vida y en el ambiente laboral.

Se sugiere al personal en general de la empresa que proponga alternativas que permitan ampliar los espacios de desarrollo humano, denominados al interior del grupo como "actividades de integración".

Es recomendable para la empresa que luego de terminar esta experiencia a través del grupo de entrenamiento, se continúe haciendo una autoevaluación periódica que permita observar la evolución de las relaciones interpersonales en la convivencia laboral de la cual hacen parte.

A la maestría de orientación y consejería de la Facultad de Educación de La Universidad de Antioquia se le recomienda ampliar el perfil investigativo, donde haya la posibilidad de incursionar en otras esferas de la educación, como es el área organizacional y el trabajo de participación comunitaria, entre otros que demandan nuestro medio.

Así mismo para futuros científicos en la maestría se recomienda implementar este tipo de investigación donde pueda evaluar la incidencia del grupo de entrenamiento en las relaciones interpersonales dentro de una institución educativa.

Es importante tener en cuenta que al implementar el grupo de entrenamiento como metodología de intervención, se debe hacer un estudio inicial de posibilidades y limitaciones, el cual permita diseñar un enfoque de trabajo que se adapte a las condiciones del grupo y de la institución.

Se recomienda a la biblioteca central de La Universidad de Antioquia y al Centro de Documentación de la Facultad de Educación, dotar de material bibliográfico actualizado para el desarrollo de las investigaciones, como en este caso en teorías de la Psicología Social y en el campo organizacional.

Para los futuros estudiantes de la maestría de Orientación y Consejería se les sugiere tener en cuenta problemas de investigación en el área organizacional que permitan hacer nuevos aportes, tales como :

- Clima organizacional.
- Motivación.
- Liderazgo.
- Satisfacción laboral.
- Trabajo en equipo.

Se sugiere a la Facultad de Educación especialmente a los directivos de Educación Avanzada que promuevan la organización de seminarios o eventos académicos interdisciplinarios que permitan la divulgación de los resultados de los diferentes trabajos investigativos.

BIBLIOGRAFIA

ANTONS, Klaus. Práctica de la Dinámica de Grupos. Ejercicios y Técnica. Barcelona : Herder, 1981.

ANZIEN, Didier y JACQUES, Ivés Martin. La Dinámica de Los Grupos Pequeños. Buenos Aires: Kapeluz, 1971.

BATTEGAY, Raymond. El Hombre en el Grupo. Barcelona : Herder, 1978.

BENNE, Kenneth, et al. Psicodinámica del Grupo T, Aplicaciones Psicoterapéuticas y Educativas. Buenos Aires: s.n., 1975. p. 14.

_____. Teoría y Práctica del Grupo T. Buenos Aires : Paidós, 1975. p. 15.

BLAKE, R., Mouton, J. y ALLEN, R. Como Trabajar en Equipo. Bogotá : Norma, 1993.

BRADFORD, Leland et al. El Laboratorio Psicoterapéutico. Buenos Aires : Paidós, 1975.

BRIONES, Guillermo. Técnicas Avanzadas de Investigación. Bogotá : Icfes, 1990.

_____. Evaluación de Programas Sociales. Bogotá: ICFES, 1985. p. 129.

CIRIGLIANO, Gustavo y VILLAVERDE, Aníbal. Dinámica de Grupos y Educación. Buenos Aires : Humanitas, 1975. p. 64.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México : McGrawHill, 1993. p. 93.

- FERNANDEZ, Carlos ALberto. La Comunicación en Las Organizaciones. México: Trillas, 1991. p. 62.
- HUSENMAN, Samuel. Introducción a La Dinámica de Grupo. El Grupo T Como Herramienta de Laboratorio. México: Trillas, 1979. p. 39.
- LUFT, Joseph. "The Johari Window". Human Relations Training News. National Press Bokks, 1961.
- MAILHIOT, Bernard. Dinámica y Génesis de Grupos. Madrid : Marova, 1973. p. 18.
- RESTREPO, Luis Carlos. La Afectividad En El Ambiente Educativo. Citado en el documento de apoyo al componente de sensibilización de los microcurrículos para formación de docentes. Universidad De Antioquia, Facultad de Educación, 1995.
- ROGERS, Cari. Grupos de Encuentro. Buenos Aires : Amorrortu, 1973.
- SBANDI, Pió. Psicología de Grupos. Berceña : Herder, 1976.
- SCHEIN, E.H. ; BENNIS, W.G. El Cambio Personal y Organizacional A Través De Los Métodos Grupales. Biblioteca de Psicología. Berceña: Herder, 1980. p. 46.
- SCHEIN, Edgar. Consultoría de Procedimientos. Su Papel En El Desarrollo Organizacional. Sao Paulo, 1972. p. 26.
- SCHUTZ, William. Todos Somos Uno. La Cultura de Los Encuentros. Buenos Aires : Amorrortu, 1978. p. 35.
- SCHUTZENBERGER, Ancelin. Nuevas Terapias de Grupo. Madrid : Pirámide, 1980. p. 102.
- SIEGEL, Sidney. Estadística No Paramétrica Para Las Ciencias de La Conducta. México: Trillas, 1975.
- SIMON, Pierre y LUCIEN, Albert. Las Relaciones Interpersonales : Ejercicios, Prácticas y Fundamentos Teóricos. Berceña : Herder. 1979.
- _____ . Las Relaciones Interpersonales : Manual del Animador. Berceña : Herder, 1979.

TOLELA, Michel et al. Administración Mediante La Comunicación. Un Enfoque Organizacional. México : Me Graw Hill, 1982.

ANEXOS

ANEXO A. CUESTIONARIO DE PREDIAGNOSTICO INICIAL

1. Anteriormente ha participado en programas de crecimiento personal o de desarrollo humano ?

SI

NO

2. Si su respuesta es afirmativa, mencione cuáles ha realizado dentro de la empresa : _____ :

3. Considera usted necesario mejorar la comunicación entre las personas que conforman su grupo de trabajo ?

SI _____

NO _____

Porqué ? _____

4. Mencione las principales aspectos que usted considera que deterioran la comunicación dentro de su grupo de trabajo :

5. Qué opina usted de la propuesta de realizar un trabajo grupal para mejorar la comunicación interpersonal ?

6. En caso de realizarse el trabajo grupal para el mejoramiento de la comunicación, que esperaría ?

A nivel grupal :

A nivel personal

ANEXO B. PRUEBA F.I.R.O.
(FUNDAMENTOS DE RELACIONES INTERPERSONALES)
-WILLIAM SCHUTZ-

NOMBRES Y APELLIDOS

CARGO_____

EDAD_____ FECHA DE APLICACION_____

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente el siguiente cuestionario y responda las preguntas de acuerdo a la forma como usted actúa.

Lógicamente no existen respuestas correctas o incorrectas, ya que cada persona tiene su forma personal de comportarse.

Algunas veces las personas intentan contestar estas preguntas pensando en lo que ellos creen que una persona debe hacer. No es esto lo que se pide aquí.

Algunos puntos pueden parecer similares a otros. No obstante cada punto es diferente, por lo que le pedimos conteste cada uno de ellos sin poner

atención a los otros. No hay límite de tiempo pero no piense mucho en cada punto.

En sus respuestas trate en lo posible de no ubicarse en el numerales intermedios (algunas veces, ocasionalmente, algunas personas, pocas personas).

Para cada oración citada a continuación, decida cual de las siguientes respuestas es la que mejor se aplica a usted. Ponga el número de la respuesta en la línea localizada a la izquierda de la oración. Por favor sea sincero en sus respuestas.

1. Siempre 4. Ocasionalmente
2. A menudo 5. Rara vez
3. Algunas veces 6. Nunca

- ___ 1. Trato de convivir con la gente.
___ 2. Dejo que otras personas decidan que hacer.
___ 3. Me junto con grupos sociales.
___ 4. Trato de tener relaciones cercanas con la gente.
___ 5. Tiendo a unirme a organizaciones sociales cuando hay oportunidad.
___ 6. Dejo que otras personas influencien fuertemente mis actos.
___ 7. Trato de ser incluido en actividades sociales informales.
___ 8. Trato de tener relaciones personales con la gente.
___ 9. Trato de incluir a otras personas en mis planes.

- ___ 10. Dejo que otras personas controlen mis actos.
- ___ 11. Trato de tener gente cerca de mi.
- ___ 12. Trato de estar cerca y ser personal con la gente.
- ___ 13. Cuando la gente hace cosas en conjunto, me inclino a unirme a ellos.
- ___ 14. Fácilmente me dejo guiar por la gente.
- ___ 15. Trato de evitar estar solo.
- ___ 16. Trato de participar en actividades grupales.

Escoja una de las siguientes respuestas para completar cada una de oraciones citadas a continuación :

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. Casi toda la gente | 4. Pocas personas |
| 2. Mucha gente | 5. Una o dos personas |
| 3. Algunas personas | 6. Nadie |

- _17. Trato de ser amable con.....
- _18. Dejo que.....decida (n) que hacer.
19. Mis relaciones personales con.....son frías y distantes.
- _20. Dejo que.....se encargue (n) de las cosas.
21. Trato de tener relaciones cercanas con.....
- _22. Dejo que influencie (n) futuramente mis actos.....
- _23. Trato de ser personal y estar cerca de.....
24. Dejo que.....controle (n) mis actos.
25. Actúo frío y distante con.....

26. Fácilmente me dejo guiar por.....
27. Trato de tener relaciones personales y cercanas con
- _28. Me gusta que..... me invite (n) a hacer cosas.
29. Me gusta que..... actúe (n) cerca y personal conmigo.
- _30. Me gusta influenciar fuertemente las acciones de.....
- _31. Me gusta que..... me invite (n).
32. Me gusta que..... actúe (n) cerca a mi.
- _33. Trato de encargarme de las cosas cuando estoy con.....
- _34. Me gusta que..... me incluya (n) en sus actividades.
35. Me gusta que sea (n) frías (s) y distante (s) conmigo.
- _36. Trato de hacer que.....haga (n) las cosas de la manera que a mi me gusta hacerlas.
37. Me gusta que..... me pida (n) que yo participe en sus discusiones.
38. Me gusta que..... actúe(n) amistosamente conmigo.
- _39. Me gusta que..... me invite (n) a participar en sus actividades.
40. Me gusta que..... sea (n) distante (s) conmigo.

Escoja una de las seis respuestas para completar cada una de las siguientes oraciones :

- | | |
|------------------|-------------------|
| 1. Siempre | 4. Ocasionalmente |
| 2. A menudo | 5. Rara vez |
| 3. Algunas veces | 6. Nunca |

41. Trato de ser dominante cuando estoy con la gente.

42. Me gusta que la gente me invite a hacer cosas.
43. Me gusta que la gente actúe cercana a mi.
44. Trato que otras personas hagan las cosas que yo quiero que hagan.
45. Me gusta que la gente me invite a unirme a sus actividades.
46. Me gusta que la gente actúe distante hacia mi.
47. Trato de influenciar fuertemente las acciones de otras personas.
48. Me gusta que la gente me incluya en sus actividades.
49. Me gusta que la gente actúe cerca y personal conmigo.
50. Trato de encargarme de las cosas cuando estoy con otras personas.
51. Me gusta que la gente me invite a participar en sus actividades.
52. Me gusta que las otras personas guarden distancia hacia mi.
53. Trato de que otras personas hagan las cosas de la manera que a mi me gusta hacerlas.
54. Me encargo de las cosas cuando estoy con otras personas.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO C. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION FINAL

1. Al finalizar el proceso de grupo me percibo en las relaciones interpersonales, dentro de mi grupo de trabajo
2. Al finalizar el proceso de grupo me percibo con respecto a las responsabilidades de mi cargo
3. Considero que personalmente debo hacer un mejoramiento en mi comunicación con los compañeros de trabajo en

4. Considero que dentro del grupo de trabajo en la empresa se debe continuar mejorando la comunicación en

5. Frente al proceso general desarrollado al interior de la empresa, considero que