

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN**  
Comisión de Estudios de Postgrado  
Área de Psicología  
Dinámica de Grupos



**INTERVENCIÓN EN COHESIÓN EN UN GRUPO DE TRABAJADORES DE  
LOS AUTOMERCADOS EXCELSIOR GAMA**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Especialista en  
Dinámica de Grupos.

Tutora: Prof. Claudia Mir

Autoras: Anabel González L.  
C.I. V.-13.538.895  
Belkis J. Monzón T.  
C.I. V.-11.070.593

Caracas, enero de 2017

TÍTULO DE LA OBRA / PRODUCTO / PRODUCCIÓN	NÚMERO DE DEPÓSITO LEGAL
INTERVENCIÓN EN COHESIÓN EN UN GRUPO DE TRABAJADORES DE LOS AUTOMERCADOS EXCELSIOR GAMA	DC2017000539



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
VEREDICTO



Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, para examinar el Trabajo Especial de Grado presentado por: ANABEL GONZÁLEZ, C.I. 13.538.895 y BELKIS MONZÓN, C.I. 11.070.593, bajo el título "INTERVENCIÓN EN COHESIÓN EN UN GRUPO DE TRABAJADORES DE LOS AUTOMERCADOS EXCELSIOR GAMA", a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de Especialista en Dinámica de Grupos, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Leído como fue dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día quince de febrero del año en curso a las 4:00 pm, para que las autoras lo defendieran en forma pública, lo que estas hicieron en el aula de Dinámica de Grupos, piso 2 de la Dirección de Estudios de Postgrado, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual respondieron de forma **excelente** a las preguntas que les fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.


2.- Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **Aprobarlo**, por considerar, sin hacerse solidario con las ideas expuestas por las autoras, que se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

Para dar este veredicto, el jurado estimó que el trabajo examinado presenta coherencia entre el diagnóstico, el marco teórico, el diseño metodológico y los resultados obtenidos. Se observa a nivel metodológico una excelente operacionalización de la variable y la selección de las dinámicas es acertada y pertinente con los modelos trabajados. A nivel teórico el trabajo presenta una integración de modelos enriqueciendo la óptica con que se aborda la variable cohesión. Por todo lo anterior se les otorga la calificación de **Excelente** y se recomienda su difusión en eventos relacionados con el área.

En fe de lo cual se levanta la presente acta, a los quince días del mes de febrero del año dos mil diecisiete, conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado, actuó como Coordinadora del jurado la Tutora del Trabajo Especial de Grado, Prof. Claudia Mir.

  
PROF. ANGEL TOVAR  
C.I. 6.160.126  
IPC/UCV

  
PROF. LISSET REYES  
C.I. 10.354.589  
UCV

  
PROF. CLAUDIA MIR  
C.I. 6.317.666  
UCV  
Tutora

CM/AT/LR/15-02-2017



## DEDICATORIA

A ti Dios mío, dedico este trabajo de grado, a ti que todo me lo has dado y a ti a quien todo con buenos frutos quiero devolver.

*Maridos, amad a vuestras mujeres como Cristo amó a su Iglesia. Él se entregó a sí mismo por ella, para consagrarla, purificándola con el baño del agua y la palabra, y para colocarla ante sí gloriosa, la Iglesia, sin mancha ni arruga ni nada semejante, sino santa e inmaculada (Ef. 5. 2a. 21-33)*

Así me he sentido amada por ti Luis, querido esposo mío, a ti dedico este trabajo, fruto del esfuerzo, esmero, trasnochos y del tiempo que me concediste al asumir muchas responsabilidades en casa que me dieron espacio para poder lograr esta meta.

También dedico este trabajo a mi familia, quienes unidos en la oración, rezaban para que todo saliera bien. A Magaly mi mami, a José mi papi, a mis hermanas Ingrid y Virginia, a mis sobrinas, Jessica y Jackeline, a quienes amo con todo mi corazón.

A la familia Mora por el apoyo, por esos ratos de descanso que me permitieron, por su gran capacidad de servicio, que me habla de su sencillez y de la presencia de Cristo en sus vidas.

Al Padre Paolo de quien aprendí el valor de la comunicación ante cualquier circunstancia; recuerdo sus palabras diciendo “anda ve y conversa con él”, siempre me lo repetía, hasta que un buen día dejé de preguntar porque ya sabía que era siempre intentar a través del dialogo superar las diferencias. Este mensaje pude transmitirlo a quienes fueron el grupo foco de este trabajo de investigación, especialmente durante nuestro primer día de taller dedicado a la subdimensión comunicación.

Al Padre Dionisio, de quien aprendí a través de su ejemplo, que el ser cercano, el interesarse por el otro, el estar disponible, es estar en comunión con Cristo y con el hermano y de esto también habla este trabajo de investigación cuanto tocamos los aspectos de la cohesión, interacción y cooperación, porque un grupo de personas no puede estar unido si no hay un interés personal por el otro.

Y a ustedes, trabajadores de Excelsior Gama, quienes fueron el grupo objeto de la presente investigación, que Dios les bendiga abundantemente.

Belkis J. Monzón T.

## DEDICATORIA

A mi hija Dana Alejandra por ser lo mejor que me ha pasado en la vida, por ser mi luz en la sombra, por llenarme la vida de muchos colores. Contigo aprendí a conocer la forma más incondicional de amor en el mundo. Te amo mi princesa!!!!

A mi familia por ser mi gran grupo de aprendizaje de vida. A mi mami por levantarnos día a día con su dedicación y esfuerzo. A mi papi, que tu partida física significó no solamente el hecho de extrañarte cada día, sino la oportunidad de crecer y vivir a plenitud mi presente. A mis hermanos Jhonny, Francisco, Etelvina, Juan, Pedro, Richard, Edith y Albani por apoyarme en grandes momentos de mi vida. Claro no podían faltar los que han sido de la luz de la familia, mis sobrinos: Johnaddys, Jhonian, Richel, Mariangel, Miguel Ignacio, Juan Andrés, Juan Pablo y Sebastián, los quiero mucho mis niños.

A todas aquellas personas que han sido de gran compañía en este proceso de crecimiento personal, les agradezco con el corazón su colaboración y comprensión, y muy especialmente a mi amiga, socia, camarada y compañera Belkis con quien he compartido grandes momentos dentro y fuera de la formación.

Anabel González López

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por su gran amor, por su presencia en nuestras vidas, por su presencia en el sagrario, por escuchar nuestras suplicas y por acompañarnos en todo momento para lograr culminar exitosamente este trabajo. Gracias Dios por darnos a tu madre, quien nos recuerda que siempre es bueno hacer tu voluntad.

A nuestra tutora la Profesora Claudia Mir, por ser un ejemplo de amabilidad y respeto para nuestras vidas, por su abnegada labor docente, por su profesionalismo, por su cariño, por su gran amor de madre que se deja colar por cada poro de su piel, por sus palabras de ánimo y solidaridad.

A Daniella Castarlenas, a quien reiteramos nuestro aprecio y alta estima, cuyas virtudes humanas y profesionales la hacen una gran mujer. Gracias Daniella por los aprendizajes, por la solidaridad y la confianza, elementos que cada día nos comprometían más para elaborar un mejor trabajo y hacer mayores esfuerzos.

Gracias a todas aquellas personas que fueron nuestras profesoras, de cada una nos llevamos aprendizajes significativos. Gracias profesora Gloria, Sixta, Jobbely y Lily Mar.

A nuestros compañeros de clase Yaxeny, Pierina, Adenis y Glenis, por ser parte de esta gran experiencia, por ayudarnos en este camino de crecimiento personal y profesional.

A nuestra compañera Mirna Parra por su elegancia y su ejemplo de perseverancia, hermoso legado que nos dejó y que esperamos se encuentre descansando en la paz del señor.

Al grupo de trabajadores de la Gerencia de Compensación y Desarrollo de los Automercados Excelsior Gama por su compromiso y participación en esta gran experiencia.

A Arelis Yáñez por ser el vínculo entre la organización Excelsior Gama y esta investigación llena de grandes experiencias de vida.

A todas aquellas personas que nos alentaron a continuar y perseverar en esta meta, especialmente a Fidel Toro por su apoyo y serenidad que lo caracteriza.

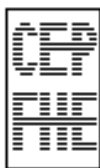
A todos infinitas Gracias!!!!

Anabel y Belkis

## Índice de Contenidos

	<b>pp</b>
Resumen	vii
Introducción	8
<b>CAPITULO</b>	
<b>I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>10</b>
Contexto organizacional	10
Descripción del Grupo	13
Diagnostico	14
Fuentes de Información consultadas	14
Instrumentos y procedimientos de recolección de datos	14
Síntesis de la información recabada	15
Análisis de la información recabada	29
Objetivos de la investigación	34
Justificación de la investigación	35
<b>CAPITULO</b>	
<b>II MARCO DE REFERENCIA.</b>	<b>36</b>
Antecedentes	36
Marco teórico o referencial	37
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>54</b>
Tipo de investigación	54
Diseño de investigación	54
Técnicas de recolección de información	55
Tipo de análisis	55
<b>IV PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.</b>	<b>57</b>
Variable dependiente	57
Variable Independiente	63
Descripción	63
Propósito	63
Factibilidad	63
Justificación del programa de intervención	64
Objetivos del programa de intervención	65
Plan de sesión	66
<b>V RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN</b>	<b>79</b>
Resumen del Proceso de Intervención	79
Efectos del Programa de Intervención	139
Discusión y análisis de los resultados	155

VI CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	162
Referencias	167
Anexos	169
<b>Índice de tablas</b>	<b>pp</b>
Tabla 1 Respuestas a la pregunta n° 1 del cuestionario de preguntas abiertas	17
Tabla 2 Respuestas a la pregunta n° 2 del cuestionario de preguntas abiertas	18
Tabla 3 Respuestas a la pregunta n°3 del cuestionario de preguntas abiertas	19
Tabla 4 Respuestas a la pregunta n° 4 del cuestionario de preguntas abiertas	20
Tabla 5 Respuestas a la pregunta n° 5 del cuestionario de preguntas abiertas	22
Tabla 6 Respuesta a la pregunta n° 6 del cuestionario de preguntas abiertas	22
Tabla 7 Respuestas a la pregunta n°7 del cuestionario de preguntas abiertas	23
Tabla 8 Respuesta a la pregunta n° 8 del cuestionario de preguntas abiertas	24
Tabla 9 Respuesta a la pregunta n°9 del cuestionario de preguntas abiertas	25
Tabla 10 Respuesta a la pregunta n° 10 del cuestionario de preguntas abiertas	27
Tabla 11 Respuestas a la pregunta n°11 del cuestionario de preguntas abiertas	28
Tabla 12 Indicadores organizados por variables	29
Tabla 13 Mapa de Variable	60
Tabla 14 Frecuencias de los indicadores de la subdimensión Comunicación	141
Tabla 15 Registro del indicador Congruencia	143
Tabla 16 Registro del indicador Ofrece retroalimentación	144
Tabla 17 Registro del indicador Comprobación cortes	145
Tabla 18 Frecuencias de los indicadores de la Subdimensión Cooperación	149
Tabla 19 Registros del indicador Subdivisión de actividades	151
Tabla 20 Registros del indicador Expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros de grupo	152
Tabla 21 Registros del indicador conducta cooperativa	153
<b>Índice de Figuras</b>	
<b>Figura 1</b> Organigrama de la organización	13
<b>Índice de Gráficos</b>	
<b>Gráfico 1</b> Identificación de la variable a intervenir	31
<b>Grafico 2</b> Evaluación del taller	136
<b>Grafico 3</b> Frecuencia grupal de los indicadores de cambio de la Subdimensión Comunicación	140
<b>Grafico 4</b> Porcentaje de variación de la Subdimensión Comunicación por participante	146
<b>Grafico 5</b> Frecuencia grupal de los indicadores de cambio de la Subdimensión Cooperación	148
<b>Gráfico 6</b> Porcentaje de variación de la Subdimensión Cooperación por participante	154



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
 Comisión de Estudios de Postgrado  
 Área de Psicología  
 Dinámica de Grupos



INTERVENCIÓN EN COHESIÓN EN UN GRUPO DE TRABAJADORES DE LOS  
 AUTOMERCADOS EXCELSIOR GAMA

Trabajo de Especial de Grado Presentado para optar al Título de  
 Especialista en Dinámica de Grupos

Autoras: Anabel González  
 Belkis Monzón  
 Tutora: Claudia Mir

El objetivo general de esta investigación consistió en determinar la efectividad de un programa de intervención dirigido a mejorar la cohesión en un grupo de trabajadores de los Automercados Excelsior Gama bajo el enfoque de Marvin Shaw (1980), asimismo, se plantearon como objetivos específicos diseñar, aplicar y evaluar la efectividad de la intervención. El diseño del programa tuvo sus bases en el diagnóstico, el cual reflejó comportamientos asociados con bajos niveles de cohesión. La variable dependiente se definió según los planteamientos teóricos de Shaw (1980) quien plantea respecto a la cohesión, la presencia de cuatro componentes: interacción, influencia, productividad y satisfacción, siendo la interacción el componente a considerar en el presente estudio, a través del manejo de la comunicación bajo el enfoque de Bandler, Grinder y Satir (1983) y la cooperación bajo el enfoque de Shaw (1980), como subdimensiones. En la aplicación del programa se emplearon herramientas teórico-prácticas y vivenciales basadas en técnicas de Dinámica de Grupos, el procesamiento del taller se efectuó a partir del enfoque de la psicoterapia Gestalt y de la Programación Neurolingüística. Metodológicamente se trata de un experimento de campo de carácter evaluativo, sustentado en un diseño cuasiexperimental de tipo pretest-postest con indicadores para cada subdimensión. Esta investigación representa un aporte para la solución de problemas prácticos del grupo a intervenir, a la vez que constituye un aporte teórico novedoso para el área del conocimiento, al emplear el enfoque de la comunicación de Bandler, Grinder y Satir (1983) con el enfoque de Cohesión de Shaw, y al efectuar el procesamiento del taller a partir del manejo de elementos asociados a la Programación Neurolingüística con el enfoque Gestáltico, a través de una interesante combinación de dinámicas y contenidos de aprendizaje en ambas sesiones del taller, que permitieron el incremento de los indicadores de cambio en términos de frecuencia en cada una de las subdimensiones, demostrando así la efectividad del programa.

**Descriptor:** Dinámica de Grupos, Cohesión, Interacción, Comunicación, Cooperación, Investigación Cuasi-Experimental.

## **Introducción**

La cohesión es un elemento de suma importancia en cuanto a la composición de los grupos se refiere, dado que el grupo es capaz de alcanzar determinada meta cuando está cohesionado. A partir de esto Shaw (1980) plantea que la cohesión está relacionada con varios elementos del proceso grupal, tales como: la interacción, la influencia social, la productividad y la satisfacción, los cuales dan cuenta de esa fuerza de atracción de los miembros a mantenerse en el grupo y las motivaciones que conllevan a los individuos a pertenecer al mismo. Desde la Dinámica de Grupos, la cohesión representa un tema de gran interés y de estudio, en cuanto a los alcances que posee en el mantenimiento y mejoramiento de la dinámica grupal.

La realización de este estudio pretendió determinar la efectividad de un programa de intervención bajo el enfoque de Shaw para mejorar la Cohesión en un grupo de trabajadores de la Gerencia de Compensación y Beneficios de Automercados Excelsior Gama, apoyado en la Dinámica de Grupos y en los principios básicos de la psicoterapia Gestalt y Programación Neurolingüística para el abordaje de los procesamientos en cada actividad.

De esta manera, el propósito del programa de intervención fue proporcionar a los participantes herramientas teórico-prácticas y vivenciales relativas a la interacción en las subdimensiones comunicación y cooperación, orientadas a mejorar la cohesión grupal, bajo el enfoque de Marvin Shaw (1980).

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I. planteamiento del problema, donde se especifica información relacionada al contexto organizacional, descripción del grupo, diagnóstico, fuentes de

información consultadas, métodos de recolección de información, síntesis y análisis de la información recabada para el diagnóstico, formulación del problema de investigación, objetivos de la investigación y justificación.

En el Capítulo II. Marco referencial, se presentan los antecedentes de la temática a investigar, la dinámica de grupo desde sus orígenes, antecedentes y concepto, respecto al grupo se menciona el concepto y las características, etapas de desarrollo de un grupo, cohesión, psicoterapia Gestalt y Programación Neurolingüística, como los enfoques que sirvieron de apoyo para el procesamiento de las estrategias de Dinámica de Grupos a aplicar en el programa de intervención.

En el Capítulo III. Marco metodológico, se describe la metodología que se empleó en la investigación y su diseño, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los tipos de análisis.

En el Capítulo IV. Se describe la propuesta de intervención, las variables dependiente e independiente y los objetivos del programa de intervención.

En el Capítulo V. se presentan los resultados de la intervención realizada, que incluyen un resumen de ella y sus efectos, así como, el análisis y discusión de los resultados.

En el Capítulo VI. Se muestran las condiciones, limitaciones y recomendaciones de la investigación.

En la última parte, se encuentran las referencias y los anexos, que incluyen un modelo del cuestionario aplicado para el diagnóstico, las guías de observación empleadas para cada sesión donde se registraron los indicadores de cambio durante el pretest y el postest y finalmente el manual del facilitador.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La presente investigación partió de un diagnóstico al equipo de trabajo adscrito a la Gerencia de Compensación y Beneficios de los Automercados Excelsior Gama; este permitió identificar la necesidad de intervención de la variable cohesión en la dimensión interacción; esta problemática afecta el proceso de comunicación entre los miembros del grupo, los cuales no comparten información, tienden a ser individualistas, distantes, poco colaboradores, establecen subgrupos, entre otros; esto agrega mayor inversión de tiempo, tensión y dificultad, en el cumplimiento de los objetivos. A corto plazo, de no ser atendida la necesidad del grupo, pudiera afectar la ejecución de uno de los procesos más delicados de una organización como lo es el de nómina, afectando otros componentes de la cohesión como la productividad, satisfacción e influencia social del grupo. Por tanto, es fundamental una intervención dirigida a mejorar la cohesión desde la dimensión interacción.

A continuación, se abordaran los elementos empleados para la elaboración del diagnóstico, tales como el contexto organizacional, la descripción del grupo, las fuentes de información consultadas, los métodos de recolección de información, el análisis de la información recabada, la formulación de la pregunta de investigación, los objetivos tanto generales como específicos, lo cual permitió conocer la variable a intervenir.

#### **Contexto Organizacional**

La organización donde se realizó la investigación fue Automercados Excelsior Gama; con quienes se estableció contactos, a través de la Coordinadora de la

organización “Salud y Familia”, empresa que presta servicios a Excelsior Gama, llevando adelante el proyecto “Escuela para Familias Felices”; este puente hizo posible la vinculación entre nosotras y la Coordinadora de Adiestramiento, adscrita a la Gerencia de Recursos Humanos, quien nos atendió con gran amabilidad.

En este aspecto, se describe el proceso que se siguió para llegar a la etapa de aplicación del taller, por considerarlo de gran valor, preparación y aporte para los próximos grupos que se planteen realizar su tesis en el contexto de una organización similar a Automercados Excelsior Gama:

Un primer contacto donde se solicitó la autorización para realizar el trabajo en la organización; especificaciones vía correo electrónico respecto a información sobre la universidad, la especialización, trabajo a realizar, etapas, requisitos en materia de características del grupo, etc.; presentación formal de la propuesta de intervención; reunión con la coordinadora de adiestramiento y la subgerente de área para la presentación de la propuesta e iniciar la entrevista con la informante clave; comunicación para la coordinadora de adiestramiento, respecto a los resultados de la entrevista con la informante clave y acuerdos generados; chequeo y revisión del cuestionario a emplearse en el diagnóstico por parte de la coordinadora de adiestramiento; reunión para la presentación de rasgos generales obtenidos en el diagnóstico; compartiendo los objetivos de la intervención, estrategias de aprendizaje y aspectos logísticos con RRHH para la realización del taller; compartiendo información sobre el grupo, su actuación durante el taller, sus necesidades, su pensar, su sentir, su interacción con la Subgerente de área; escuchando al grupo, escuchando su deseo de ver el video del taller y haciendo ajustes para lograr un nuevo encuentro;

compartiendo el status de cada una de las etapas vividas durante este proceso con RRHH y la subgerente del área.

La atención de todos estos elementos, aunado a una armónica conexión entre las facilitadoras y las representantes de la organización, caracterizada por una excelente comunicación, establecimiento de acuerdos ganar-ganar y relaciones fundamentadas en la amabilidad, el respeto y la empatía, sentaron las bases que permitieron garantizar en el éxito de la intervención realizada al grupo foco. Hoy podemos decir, que vivimos la experiencia a plenitud, desde el mismo instante que nos pusimos en contacto con la organización Automercados Excelsior Gama.

En lo relativo a la selección del grupo a intervenir, fue la Gerencia de Recursos Humanos de Automercados Excelsior Gama, quienes lo determinaron, en base a los criterios que metodológicamente las facilitadoras requirieron y de acuerdo a la disponibilidad, accesibilidad y disposición de los grupos de trabajo. La decisión final de la Gerencia de Recursos Humanos, fue la de trabajar con el área administrativa, específicamente con el personal adscrito al área de administración de personal, pertenecientes a la Gerencia de Compensación y Beneficios

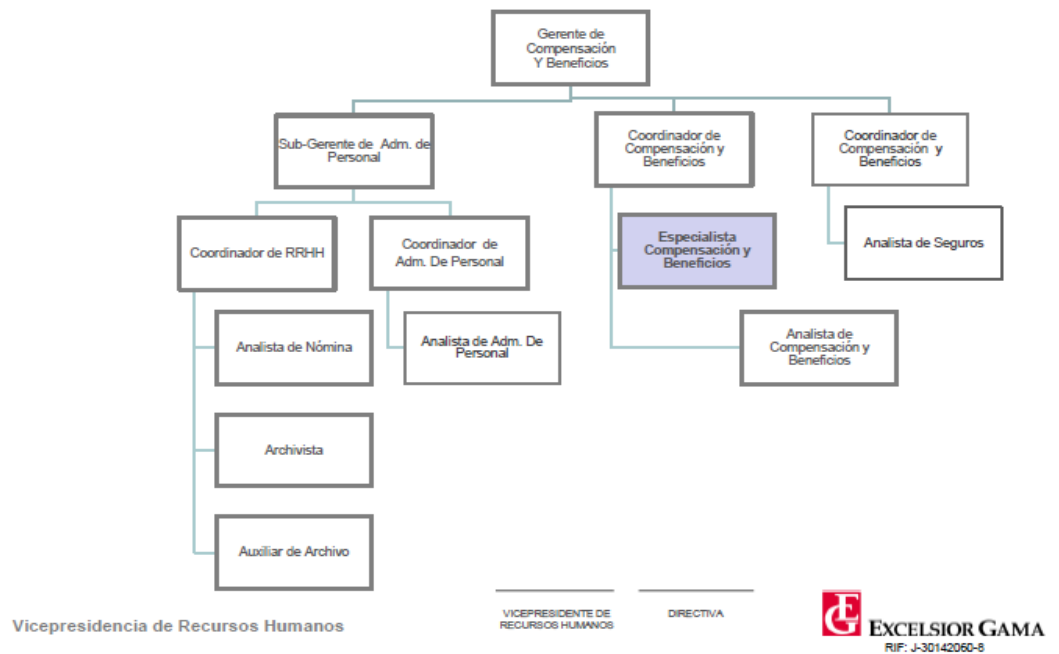
Entre los elementos organizacionales de Automercados Excelsior Gama, se tienen:

**Misión:** Ofrecer al cliente productos y servicios de excelente calidad a precios competitivos, inspirados en un modelo de autoservicio innovador y eficiente para contribuir con el desarrollo de los trabajadores, la empresa y el país;

**Visión:** Ser reconocidos en Venezuela como la empresa de autoservicios líder en satisfacer las necesidades del cliente.

Figura 1  
Organigrama de la Organización

## Gerencia de Compensación y Beneficios



### Descripción del grupo

El grupo a intervenir estuvo constituido por dieciséis personas, quince de los cuales son del género femenino y uno del género masculino, entre los cargos que ocupan se tienen, 2 archivistas, 9 analistas, 4 coordinadores y 1 subgerente de área. Es un grupo de trabajo heterogéneo en cuanto a sexo, edades y funciones que desempeñan.

Según los planteamientos de Sbandi (1977), es un grupo primario, dado que las relaciones entre los miembros son cara a cara; es un grupo pequeño; organizado en base a tareas definidas y divididas según organigrama y estas aceptadas por los

miembros del grupo: es un grupo centrado en la tarea, esto relacionado con la productividad en función de la consecución de objetivos.

### **Diagnóstico**

#### **Fuentes de información consultadas**

Para la elaboración del diagnóstico se emplearon dos fuentes de información. En primer lugar, se consultó como informante clave a la Sub-Gerente de Administración de personal, quien tuvo la disposición para conversar y brindó la información necesaria del grupo de trabajo a intervenir. Es importante mencionar, que la escogencia de éste informante clave se debió fundamentalmente, a que es la persona que lidera éste equipo de trabajo y quien tiene la responsabilidad por los resultados y la gestión del mismo. En segundo lugar, se aplicó un cuestionario de preguntas abiertas al grupo foco.

#### **Métodos de recolección de información**

Entre las técnicas utilizadas para la recolección de la información se encuentran: el cuestionario de preguntas abiertas, que según Palella (2010) consiste en un instrumento de recolección de información de forma clara y precisa. Contiene una serie de preguntas abiertas que suministran opiniones, juicios, expectativas, entre otros de los sujetos de la investigación. Otra de las técnicas empleadas fue la entrevista, la cual define Hurtado (2000) como una situación de conversación entre dos o más personas y donde ocurre un intercambio de opiniones, actitudes e interacciones. En este caso se empleó la entrevista semi-estructurada, la cual se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener temas deseados (Hernández,

Fernández y Batista 2003, p. 455). Fidias (2006, p. 74), refiere en relación a la entrevista semi-estructurada lo siguiente: "aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad."

Tanto el cuestionario como el guión de entrevista empleados para recabar la información para el diagnóstico (anexos), se diseñaron con preguntas abiertas orientadas a determinar las necesidades del grupo en los ámbitos: desarrollo y crecimiento, relaciones interpersonales, funcionamiento y ejecución de tareas en función de aquellas características de los individuos que facilitan u obstaculizan dichas áreas.

### **Síntesis de la información recabada**

A continuación se presentan los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recolección de información empleados para la elaboración del diagnóstico de la variable a intervenir.

#### **Entrevista a la informante clave**

Se realizó una entrevista semi-estructurada a la Subgerente de Administración de Personal. Entre los aspectos señalados, comenta la informante clave, que es responsable por un equipo de 16 personas; que percibe al grupo con dificultades para compartir "a ellos les cuesta compartir", refiere cierta rivalidad entre las personas que han crecido dentro de la empresa, ocupando cargos en el departamento, respecto a las personas profesionales que han sido seleccionadas de afuera, comenta la informante: ellos dicen "como este es estudiado porque tengo que enseñarle cómo manejar el sistema", haciendo referencia al sistema de nómina que utilizan en la actualidad, si

alguno detecta un error no se lo dice al compañero o en su defecto, si alguno optimizó un proceso no lo comparte con el otro, si hay alguno que es más lento se queda relegado. La informante comenta que en la actualidad se dispone a estandarizar procesos. Nos deja ver que existen subgrupos y que tampoco ellos tienen mucho tiempo para que el equipo se compenetre. Respecto a las interacciones entre los miembros del equipo, comenta algunos verbatim que ha escuchado del grupo “yo no voy ayudar a... porque me cae mal”, “mi nomina solo me la lleva fulano”. “Algunas personas del equipo se reservan cosas ante los conflictos y asumen la actitud de te espero en la bajadita”, “hay cierta apatía y falta de compromiso, aunque hemos logrado algunos avances”... La informante clave se identifica como alguien que le gusta enseñar, con capacidad de escuchar a las personas de su equipo. Señala que el equipo logra alcanzar los objetivos.

Para la aplicación del cuestionario sólo se contó con 12 miembros del grupo, por estar 4 de ellos de vacaciones o reposo.

Síntesis de las respuestas dadas por 12 miembros del grupo a las preguntas realizadas del cuestionario.

A partir de la información obtenida a través del cuestionario se procedió al procesamiento de los datos, empleando la metodología del análisis de contenido, que consiste en reagrupar las respuestas textuales por cada pregunta y observar la frecuencia de ocurrencia, estableciendo categorías de conductas que se identifican como indicadores. A continuación se presenta el análisis realizado por pregunta:

**Tabla 1**

*Respuestas a la pregunta n° 1: ¿Cómo son tus relaciones con los demás miembros del grupo?*

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Cordial y amable	“es cordial y amable”	1
<b>Intrigas y comentarios chocantes</b>	“...hay integrantes que por sus personalidades mantienen la intriga, comentarios chocantes...”	1
Respeto	“relaciones con respeto” “hay respeto”	2
<b>Poca comunicación</b>	“poca comunicación”	1
Apertura y cercanía	“...hay algunos donde hay más apertura y cercanía” “es cercana”	2
Fluida	“...se da de manera fluida”	1
Confianza	“hay confianza”	1
<b>Llamado de atención</b>	“en algunos momentos les hago llamado de atención a alguno de los que superviso”	1
Amigable	“amigable”	1
Colaboradora	“colaboradora” “mucha colaboración” “Tratamos en lo posible de ayudarnos como compañeros..”	3
<b>Distante</b>	“algunas veces distante para evitar conflicto con los compañeros”	1

**Tabla 1 (continuación)**

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Buenas relaciones	“considero que ha existido buenas relaciones”	2
	“me relaciono bien con los compañeros de mi equipo. No tengo ningún roce con ninguno”	
<b>Poca confianza</b>	“...aun no me siento en confianza pero creo que con el tiempo mejorará”	<b>1</b>
<b>Relaciones regulares</b>	“es buena inclinándose un poco a regular”	<b>1</b>
<b>Armonía</b>	“.. armonía”	1
<b>Agradable</b>	“agradable...”	1
<b>Solución de inconvenientes</b>	“...solucionando cualquier tipo de inconveniente que se presente”	1
<b>Cumplir con el trabajo</b>	“solamente cumplir con un trabajo que a la final se traduce en un resultado del equipo”	1
<b>Total frecuencias</b>		<b>23</b>

**Tabla 2**

*Respuestas a la pregunta n° 2¿Cuáles de tus comportamientos obstaculizan las buenas relaciones dentro del grupo?*

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Juegos pesados de palabra</b>	“...no estoy de acuerdo con los juegos pesados de palabras”	1
<b>Distancia física</b>	“no todos nos encontramos en un mismo lugar físico,	1
<b>Criticas despectivas</b>	“algunos miembros del grupo critican de forma despectiva mi...”	1

**Tabla 2 (continuación)**

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Estricto en el cumplimiento de procesos</b>	“...soy muy estricto en el cumplimiento de los mismos”	<b>1</b>
<b>Introversa</b>	“a veces soy introversa...”	1
<b>Enfocada en la tarea</b>	“...y muy enfocada en mi trabajo y en mis cosas”	1
<b>Ninguna</b>	“creo que ninguna...” “mantengo buena relación dentro del grupo de trabajo”	2
<b>Poca comunicación</b>	“la falta de comunicación	1
<b>Falta de apoyo</b>	“apoyo en equipo”	1
<b>Estrés</b>	“...se puede considerar el estrés...”	1
<b>Volumen de trabajo</b>	la cantidad de trabajo e información que manejo”	1
<b>Poco integrados</b>	“trato en lo posible de que el grupo se mantenga integrado”	1
<b>Total frecuencias</b>		<b>16</b>

**Tabla 3**

*Respuestas a la pregunta n°3 ¿Cuáles de tus comportamientos favorecen las buenas relaciones en el grupo de trabajo?*

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Tolerancia	“mi tolerancia a las diferentes opiniones y formas de ejecución de las cosas”	1
Aportes	“los aportes a nivel de procesos que nos ayudan a todos a mejorar como equipo de trabajo”	1

**Tabla 3 (continuación)**

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Escucha	“creo que al escuchar a mi equipo de trabajo”, “escucho siempre al grupo” “escuchar”	3
Amable	“Soy muy amable “	1
Buena comunicación	“buena comunicación con todos” “comunicación”	2
Trabajo en equipo	“el trabajo en equipo que en varias ocasiones nos permite relacionarnos más y unificarnos, ideas que suelen ser provechosas para el resultado”	1
Puntualidad	“la puntualidad”	1
Responsabilidad	“Responsabilidad”	1
Dedicación	“dedicación”	1
Respeto	“respeto”	1
Sinceridad	“Sinceridad”	1
Profesionalismo	“profesionalismo”	1
Compañerismo	“Compañerismo”	1
Integración	“La integración en el grupo”	1
Adaptación	“adaptación a cada circunstancia”	1
Liderazgo	“Liderazgo”	1
Motivación	“Motivación”	1
<b>Total frecuencias</b>		<b>22</b>

**Tabla 4**

*Respuestas a la pregunta n° 4: Menciona las características del grupo que consideras interfieren en su desarrollo del grupo de trabajo?*

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Desidia	“la desidia en las oportunidades de mejora”	1

Tabla 4 (continuación)

Indicadores	Respuesta textual	Frecuencia
No hay compromiso en el trabajo	“casi que hacerse el trabajo por hacerse, no hay compromiso”	1
Malos comentarios	“malos comentarios”	1
Mejorar la comunicación	“se debe mejorar la comunicación”	1
Individualista	“algunos son muy individualistas en su trabajo” “creo un poco el individualismo”	2
Falta de confianza	“falta confianza de unos en otros”	1
Diferencias de carácter	“cada quien tiene una forma de pensar y de carácter diferente”	1
Poca colaboración	“algunas personas no son tan colaboradoras”	1
Competencia	“la competencia”, “competitividad”	2
Desanimado	“el desánimo”	1
Comentarios a espaldas	“comentarios a espaldas...”	1
Chismes	“chismes”	1
Falta de seguimiento	“falta de seguimiento”	1
Estrés	“estrés”	1
Volumen de trabajo	“cantidad de trabajo”	1
Expresión inadecuada	“a veces la manera de decir las cosas, no es la más adecuada o correcta”	1
<b>Total frecuencias</b>		<b>18</b>

**Tabla 5**

*Respuestas a la pregunta n ° 5: ¿Cuáles características tuyas, consideras que podrían afectar el desarrollo del grupo de trabajo?*

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Falta de compromiso</b>	<b>“Mi compromiso con algunos procesos”</b>	1
<b>Desconfianza</b>	<b>“desconfianza”</b>	1
<b>Estricto</b>	<b>“Estricto en los cumplimientos de los procesos...”</b> <b>“severa en cumplir tareas”,</b> <b>“las exigencias”</b>	3
<b>Llamados de atención</b>	<b>“los llamados de atención”</b>	1
<b>Introvertido</b>	<b>“un poco introvertido”</b>	1
<b>Desconfianza</b>	<b>“Ser una persona que confía en todos, cuando no todos son amigos”</b>	1
<b>Falta de iniciativa</b>	<b>“la falta de iniciativa para mejorar algún proceso teniendo ideas”</b>	1
La forma de trabajo	“La forma de trabajo”	1
<b>Evita involucrarse</b>	<b>“Evitar involucrarse en algunas actividades”</b>	1
Detallista	“detallista en el trabajar”	1
Estrés	“estrés”	1
Ninguna	“considero que no tengo ninguna característica que pueda afectar”	1
<b>Total frecuencias</b>		<b>14</b>

**Tabla 6**

*Respuesta a la pregunta n ° 6: ¿Qué opinión consideras que tienen de ti, los demás miembros del grupo?*

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Directa</b>	<b>“considero que me ven como alguien que podría ser compañera pero no amiga, porque hablo las cosas”</b>	<b>1</b>

Tabla 6 (continuación)

<b>Indicadores</b>	<b>Respuestas textuales</b>	<b>Frecuencia</b>
Orientado al logro de los objetivos	“que estoy orientado al logro de los objetivos”	1
Amable	“considero que opinan que soy amable”	1
Respetuosa	“respetuosa”	1
Buena persona	“buena persona...”	2
<b>No soy de confiar</b>	“...siempre estoy atenta a ayudarlos” “...pero otras piensan que no soy de confiar”	1
<b>Reservada</b>	“que soy una persona reservada”	<b>1</b>
<b>Poco tiempo en el grupo</b>	“considero que como tengo poco tiempo la opinión es expectativa...”	1
No sabe	“actualmente, no sé qué opinión tienen mis compañeros, anteriormente si lo sabía”	1
<b>Mi carácter</b>	“piensan que por mi carácter les voy a salir con algo”	<b>1</b>
Abierta	“una persona abierta, que escucha”	1
<b>Total frecuencias</b>		12

Tabla 7

*Respuestas a la pregunta n°7: ¿Qué comportamientos de los integrantes del grupo afectan el alcance de los objetivos de trabajo?*

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Competencia</b>	“La insana competencia”	<b>1</b>
<b>Críticas</b>	“Críticas destructivas al compañero que es más lento”	<b>1</b>
<b>Fallas de comunicación</b>	“fallas en la comunicación”. ”falta de comunicación” “comunicación”	<b>3</b>
<b>Diferencias personales</b>	“diferencias entre ellos (personales)”	<b>1</b>

Tabla 7 (continuación)

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Egoísmo</b>	“un poco de egoísmo”	<b>1</b>
<b>Individualismo</b>	“individualismo”, “solo hacen su trabajo”	<b>2</b>
<b>Falta de colaboración</b>	“No colaboran con los demás que aún les falta por cerrar nuestro proceso” “algunas personas son poco colaboradoras”	<b>2</b>
<b>Malas actitudes</b>	“Malas actitudes”	<b>1</b>
<b>Irresponsabilidad</b>	“La irresponsabilidad que no cumplan con los tiempos requeridos”	<b>1</b>
<b>Renuente a trabajar</b>	“a veces uno que otro quiere ponerse renuente a hacer algo que se le indique, pero a la final hay que hacerlo”	<b>1</b>
<b>Favoritismo</b>	“...hay personas que creen que hay favoritismo”	<b>1</b>
<b>Total frecuencias</b>		<b>18</b>

**Tabla 8**

*Respuesta a la pregunta n° 8¿Cómo afrontan los conflictos o diferencias que ocurren en el grupo?*

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>No afrontan</b>	“no lo afrontamos” “no lo afrontamos”	<b>2</b>
Unidos a alcanzar objetivos	“en situaciones específicas se han notado unidos y alineados a alcanzar los objetivos”	<b>1</b>

**Tabla 8 (continuación)**

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Se conversa	“se conversa con las personas que estuvieran involucradas en el conflicto” “conversando con las personas es la mejor manera de resolver el conflicto” “en reuniones conversando personalmente” “conversando sobre las situaciones...”	4
Calma	“...con calma...”	1
Buscar al otro para resolver	“..buscar la persona para resolver el conflicto”	1
Escuchar	“creo que de forma en la que hay que escucharse las diferentes opiniones...” “escuchando el punto de vista de todos, con las experiencias”	2
Reuniones con los jefes	“nos reunimos con los jefes para plantear el conflicto y la posible solución al conflicto o la diferencia”	1
En ocasiones personalmente	“En ocasiones lo dicen personalmente...”	1
Reuniones en grupo	“en reuniones en grupo hacen un llamado a aquellas situaciones que no están de acuerdo”	1
Con las experiencias	“con las experiencias”	1

*Tabla 9*

*Respuesta a la pregunta n°9: Frente a situaciones de conflicto en el grupo ¿Cómo ha sido tu comportamiento?*

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Aceptación	“De aceptación si soy parte e intención de resolverlos”	1

**Tabla 9 (continuación)**

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Tranquila	“Tranquila, calmada”	1
Escucha	“escucha”	1
Apoyar	“apoyar...”	1
Falta de mediación	“trato de ser mediador”, “trato en lo posible de mediar la situación”, “trato de ser arbitro”, “tratar de minimizar el impacto que la situación genere en nuestras actitudes?”	<b>4</b>
Conversar	“conversar sobre lo que no estuvo bien para que no se repita a futuro”	1
<b>Distancia</b>	“Estar alejado de cosas que no son de mi importancia e interés”, “trato de no involucrarme”	<b>2</b>
Imparcialidad	“Siempre trato de ser parcial”, “muy parcial”	1
Opinar	“...opinando con mis ideas”	1
No he tenido conflictos	“Es difícil porque hasta ahora no he tenido conflictos”, “generalmente no tengo conflictos con mis compañeros”	1
Respeto	“Respeto”	1
Tolerancia	“Tolerancia”	1
Sinceridad	“Con mucha sinceridad y transparencia en mis intervenciones”	1
<b>Falta de acuerdos</b>	“Tratando de llegar a un acuerdo”	1
<b>Total frecuencias</b>		<b>18</b>

**Tabla 10**

*Respuesta a la pregunta n° 10: ¿Cuándo efectúan trabajos en equipo, como percibes el comportamiento del grupo?*

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Trabajo en equipo	“trabajando en equipo el trabajo sale y en horas record”	1
Expresión más corporal que verbal	“expresión más corporal que verbal”	1
Apoyar	“apoyar”	1
<b>Mejorar la integración</b>	“creo que se puede mejora más la integración de los miembros del equipo”	1
Compartir actividades de integración	“les gusta compartir actividades de integración”	1
Todos unidos	“bien todos unidos”	1
Ameno	“es ameno...”	1
Tratamos de sacar lo mejor del grupo	“...tratamos de sacar lo mejor del grupo”	1
Buen comportamiento	“percibo buen comportamiento”	1
<b>Subgrupos</b>	“dentro del grupo se generan automáticamente subgrupos”	1
Preocupados	“preocupados por lo ocurrido y buscando la manera de solventar...”	1
<b>Desunión</b>	“desunión”	1
Buena disposición	“los veo siempre con buena disposición”	1
Positivo	“muy positivo...”	1
No cumple con el resultado	“tratar de cumplir con el resultado u objetivo”	1
<b>Total frecuencias</b>		<b>15</b>

**Tabla 11**

*Respuestas a la pregunta n°11: Si tuvieras una varita mágica ¿Qué cosas cambiarías en tu grupo de trabajo?*

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Personalidad</b>	“las personalidades conflictivas de algunos” ”personalidad”	<b>2</b>
<b>Integración con recreación</b>	“integración con recreación”	<b>1</b>
<b>Poco sinceros</b>	“sinceridad entre los miembros del grupo”	<b>1</b>
<b>Poca comunicación</b>	“mayor comunicación”, “que se comuniquen más”	<b>2</b>
<b>Poco trabajo en equipo</b>	“mayor trabajo en equipo”	<b>1</b>
<b>Poca discreción</b>	“en algunos casos mayor discreción”	<b>1</b>
<b>Colaboración</b>	“que se ayudaran más en su trabajo unos con otros”,	<b>1</b>
<b>Incorporar más hombres</b>	“colocaría más hombres porque siempre entre mujeres siempre hay problemas”	<b>1</b>
<b>Menos conflictivos</b>	“el comportamiento de algunos de mis compañeros que sean un poco menos conflictivos”	<b>1</b>
<b>Buen ambiente grupal</b>	“...ya que he sentido un buen ambiente grupal”	<b>1</b>
<b>Hablar de los otros</b>	“que se acabara la habladera de unos con otros de forma negativa” “hablar las cosas de frente”	<b>1</b>
<b>Impulsar</b>	“...irnos impulsando mutuamente	<b>1</b>
<b>Quejas</b>	“las cosas negativas, las quejas”	<b>1</b>
<b>Actitud</b>	“la actitud de algunos miembros”	<b>1</b>

Tabla 11 (continuación)

<b>Indicadores</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Experiencias de vida	“compartiría experiencias de vida”,	1
<b>Poco Compromiso</b>	<b>“compromiso de algunos de los integrantes”</b>	<b>1</b>
<b>Total frecuencias</b>		<b>18</b>

### **Análisis de la información recabada**

Una vez agrupados los indicadores se procedió a realizar un análisis teórico de los mismos, en el que se identificaron las variables presentes en el diagnóstico: *Motivación al logro, Conflicto, Autoestima, Comunicación, Asertividad, Trabajo en Equipo y Cohesión*. A continuación se presenta el resumen de los resultados del análisis:

**Tabla 12 Respuestas manifestadas por el grupo a intervenir, organizadas por variables e indicadores**

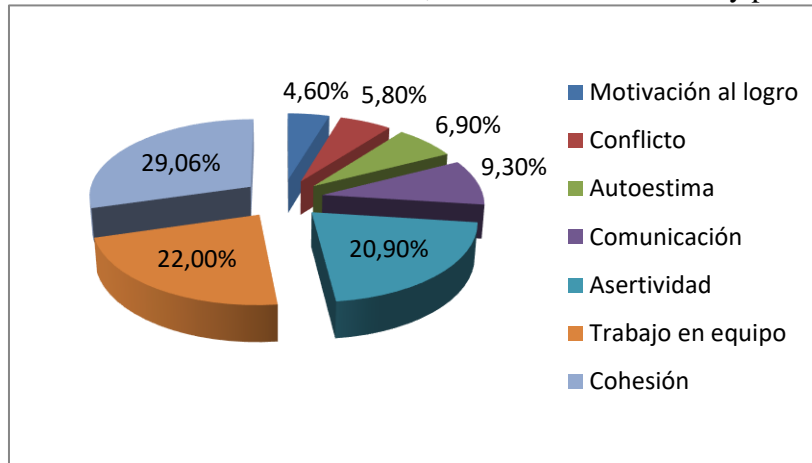
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>%</b>
<b>Motivación al logro</b>	Desidia (1), No hay compromiso en el trabajo (1), Desanimo (1), Falta de iniciativa (1)	4	4,60%
<b>Conflicto</b>	Diferencias personales (1), Menos conflictivos (1), No afrontan (2) Diferencias de carácter (1)	5	5,80%
<b>Autoestima</b>	No soy de confiar (1), Egoísmo (1), Egocentrismo (1), Personalidad (1), Introversa (2)	6	6,90%
<b>Comunicación</b>	Mejorar la comunicación (1), Fallas de la comunicación (3) Poca comunicación (4)	8	9,30%

Tabla 12 (continuación)

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>%</b>
<b>Asertividad</b>	Intrigas y comentarios chocantes (1), Juegos pesados de palabra (1), Críticas despectivas (1), Evito molestar a mis compañeros (1), Malos comentarios (1), Comentarios a espaldas (1), Chismes (1), Expresión inadecuada (1) Directa (1), Reservada (1), Mi carácter (1), Criticas (1), Malas actitudes (1), Pocos sinceros (1), Poca discreción (1), Hablar de los otros (1), Quejas (1), Actitud (1)	18	20,90%
<b>Trabajo en equipo</b>	Estricto en cumplimiento de procesos (1), Falta de seguimiento (1), Irresponsabilidad (1), Renuente a trabajar (1), Poco trabajo en equipo (2), Llamado de atención (2), Volumen de trabajo (3), Competencia (3), Estricto (3)	19	22,00%
<b>Cohesión</b>	Poca confianza (1), Falta de apoyo (1), Relaciones regulares (1), Enfocada en la tarea (1), Poco integrados (1), Falta de confianza (1), Evita involucrarse (1), Favoritismo (1), Mejorar la integración (1), Subgrupo (1), Desunión (1), Desconfianza (2), Poca colaboración (3), Poco compromiso (3), Individualista (4), Distantes (5)	25	29,06%

Fuente: cuestionarios aplicados al grupo foco

Gráfico 1  
Identificación de la variable a intervenir, de acuerdo a variables y porcentajes.



Fuente: cuestionarios aplicados al grupo foco

En relación a la variable **Motivación al logro**, esta representa un 4,60% y es definida por Romero (1999) como “...una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo” (p.41). Los indicadores “*desidia, no hay compromiso en el trabajo, desánimo y falta de iniciativa*”, reflejan una baja motivación al logro.

La variable **Conflicto**, esta representa un 5,80%, según Morales (2000) “...es una falta de consenso. Es un desacuerdo sobre el tiempo, procedimiento, metas o una combinación de todos” (p.108). Los indicadores: *diferencias personales, menos conflictivos, no afrontan y diferencias de carácter*, evidencian la presencia de este aspecto en el grupo foco de intervención.

Otra de las variables identificadas fue **Autoestima** con un 6,9% ,la cual es definida por Rodríguez (1988) “Si una persona se conoce y está consciente de sus cambios, crea su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades; y se acepta y respeta, tendrá autoestima” (p.11). Sin embargo, los indicadores tales como: “*no soy*

*de confiar, egoísmo, egocentrismo, personalidad, e introvertida*” dan cuenta de una baja autoestima que según lo expuesto por Rodríguez (1988) la persona con baja autoestima considera que no posee valor y se oculta bajo la máscara de la desconfianza y el aislamiento.

Asimismo, la variable **Comunicación** se ubica en un 9,30% según Bandler, Grinder y Satir, 1983, p. 89-90) es un proceso “...que implica mensajes verbales y no verbales proporcionados por una persona (comunicador), y recibidos por otra (receptor) a través de varios canales sensoriales, dándole un significado, relacionándolo a su experiencia y amoldando concepciones y reacciones al tiempo presente para generar una conducta de respuesta a la comunicación. Los indicadores “*mejorar la comunicación, fallas de la comunicación y poca comunicación*”, demuestran que en este grupo existen fallas en la comunicación, en relación al proceso que implica el mismo.

En cuanto a la variable **Asertividad** esta representa un 20,90% y es “...la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás... las personas asertivas conocen sus propios derechos y los defienden, respetando a los demás, es decir, no van a "ganar" sino a "llegar a un acuerdo" (Castanyer, 1996, p.21-33). No obstante los indicadores expresados: “*Intrigas y comentarios chocantes, Juegos pesados de palabra, Críticas despectivas, Evito molestar a mis compañeros, Malos comentarios, Comentarios a espaldas, Chismes, Expresión inadecuada, Directa, Reservada, Mi carácter, Criticas, Malas actitudes, Pocos sinceros, Poca discreción, Hablar de los otros, Quejas y Actitud*”, señalan

comportamientos no asertivos, es decir las personas no cuentan con las habilidades para afrontar las situaciones y defender de forma adecuada sus derechos.

En relación a la variable **Trabajo en Equipo** se ubica en un 22,00%, según Morales (2000, p.15) el trabajo en equipo “Es un grupo natural de personas que conforman una estructura o unidad organizacional permanente, esas personas son interdependientes en sus tareas, se gerencian a sí mismas, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza, manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos”. No obstante, cuando en el grupo no existe una visión de conjunto que apunta a una meta común y sin asumir la responsabilidad entre los integrantes se está ante la presencia de una falla en el trabajo en equipo, lo cual se evidencia en los siguientes indicadores identificados tales como: “*Estricto en cumplimiento de procesos, Falta de seguimiento, Irresponsabilidad, Renuente a trabajar, Poco trabajo en equipo, Llamado de atención, Volumen de trabajo, Competencia y Estricto*”.

Por último la variable **Cohesión**, la cual representa un 29,06% y ésta “...consiste en el grado en que los miembros del grupo se sienten atraídos mutuamente...es la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para hacerles permanecer en el grupo (Shaw, 1980, p. 226). Asimismo, el autor plantea que los grupos que tienden a una baja cohesión actúan de forma independiente y preocupándose poco por el otro, lo cual se refleja en los siguientes indicadores: “*enfocada en la tarea, poco integrados, evita involucrarse, mejorar la integración, falta de apoyo, subgrupo, desunión, poca colaboración, poco compromiso, individualista y distantes*”. De igual manera, los grupos con baja

cohesión se comunican de forma inadecuada y el contenido de sus interacciones tiene una orientación de carácter negativo, reflejado en los siguientes indicadores: *“poca confianza, relaciones regulares, falta de confianza, favoritismo y desconfianza”*. De acuerdo a los elementos analizados se evidencia que este grupo posee una baja cohesión y por tanto esta variable es susceptible de intervención dada las características mencionadas anteriormente.

### **Formulación del problema de investigación**

De acuerdo al análisis efectuado en el que se evidencia la necesidad de mejorar la Cohesión en el grupo a intervenir, surge la siguiente interrogante:

¿Será efectivo un programa de intervención fundamentado en la teoría de Marvin Shaw (1980), orientado a mejorar la Cohesión en un grupo de trabajadores del área de Compensación y Beneficios de los Automercados Excelsior Gama?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Determinar la efectividad de un programa de intervención bajo el enfoque de Shaw (1980) orientado a mejorar la Cohesión en un grupo de trabajadores de la Gerencia de Compensación y Beneficios de los Automercados Excelsior Gama,

#### **Objetivos específicos**

1. Diseñar un programa de intervención grupal orientado a mejorar la Cohesión en un grupo de trabajadores de la Gerencia de Compensación y Beneficios de los Automercados Excelsior Gama.

2. Aplicar un programa de intervención orientado a mejorar la Cohesión en un grupo de trabajadores de la Gerencia de Compensación y Beneficios de los Automercados Excelsior Gama.

3. Evaluar los efectos del programa de intervención orientado a mejorar la Cohesión en un grupo de trabajadores de la Sub-Gerencia de Compensación y Beneficios de los Automercados Excelsior Gama.

### **Justificación de la investigación**

Desde la perspectiva teórica de Shaw, (1980, p. 239) las implicaciones de una intervención que se base en la cohesión de grupo tenderá a modificar las actitudes y comportamientos de los miembros del grupo en pro de fomentar interacciones más positivas (cordiales, cooperadoras, democráticas, etc.), de aumentar la motivación y adecuar el comportamiento a las normas; mejorar la eficacia para la obtención de los objetivos propios del grupo y por ende, la satisfacción entre los miembros del grupo. A partir de la aplicación del presente programa de intervención grupal, se espera incidir favorablemente en el grupo objeto de estudio y lograr tener cambios en el comportamiento de los participantes, orientados a mejorar la cohesión.

Por otro lado, constituye un aporte teórico novedoso para el área de conocimientos, al emplear el enfoque de la comunicación de Bandler, Grinder y Satir (1983) con el enfoque de Cohesión de Shaw, y el efectuar el procesamiento del taller a partir de elementos propios de la PNL con el enfoque Gestáltico.

## **CAPITULO III**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **Antecedentes**

Como antecedentes se consideraron varias investigaciones relacionadas a la temática del presente estudio, dado que ofrecen una visión amplia de la cohesión grupal y la interacción.

Alzate, Lazaro, Ramírez y Valencia (1997) realizaron un estudio sobre el estilo de comunicación empleado por el entrenador, la cohesión grupal, la eficacia colectiva, y la satisfacción. Los resultados obtenidos sugieren que el estilo de comunicación influye en el desarrollo de la cohesión grupal, y que ésta, a su vez, es una variable determinante en la percepción de eficacia colectiva y de satisfacción de los jugadores.

Balaguer y Castillo (2006) efectuaron un estudio sobre Interrelaciones entre el clima motivacional y la cohesión en futbolistas cadetes. Se estudian las relaciones entre el clima motivacional percibido y la cohesión en 140 jugadores de fútbol de 9 equipos de la categoría “a” de cadetes con edades comprendidas entre los 13 y los 16 años. Los resultados muestran que el clima de implicación en la tarea actúa como el mejor predictor de la cohesión tanto social como de tarea.

Mujica (2011) efectuó una investigación para mejorar la cohesión en un grupo de estudiantes de la Universidad Bolivariana De Venezuela, la cual tuvo como aporte significativo estudiar la influencia social como dimensión y forma de presión para mejorar la cohesión a través de la práctica del feedback y el análisis del poder social.

Más recientemente Hernández y Mata (2014) efectuaron un estudio relativo a la cohesión en estudiantes universitarios, concluyendo mejoras y aumento en cinco de los indicadores de cambio, reflejando esto, la efectividad del programa aplicado.

Por su parte Flores y Pinto (2014) aplicaron un programa de Intervención para mejorar la cohesión en empleados de la Fundación Nacional Niño Simón, bajo el enfoque de Verderber y Verderber (2009) concluyendo la efectividad del programa.

Medina (2015) realizó un estudio relativo a la cohesión, en un grupo de legionarios pertenecientes a la Parroquia Católica San Rafael Arcángel. Los resultados a partir de la aplicación del programa, evidenciaron un incremento en los indicadores de cambio identificados como influencia social y escucha activa, relacionados a la dimensión interacción de la cohesión.

### **Marco teórico o referencial**

#### **Dinámica de Grupos: orígenes y concepto**

Los orígenes de la Dinámica de Grupo se remontan a la misma naturaleza del hombre, quien nace en un contexto grupal, en este caso familiar a través del cual satisface sus necesidades biológicas fundamentales; la educación y socialización se realizan en grupos, por tanto, comprender el conjunto de elementos e interacciones que se generan en el contexto grupal y sus ventajas sobre el comportamiento y logro de objetivos reviste gran importancia. Desde el siglo XVI hasta el XIX se creó en Europa una impresionante literatura dedicada a la naturaleza del hombre y su papel en la sociedad. En esa literatura puede encontrarse gran parte de los principales enfoques o “suposiciones fundamentales” que guían la investigación y el pensamiento actual sobre grupos. (Sbandi, 1977)

El enfoque para estudiar grupos, conocido como “Dinámica de Grupos”, se ha desarrollado en el siglo XX. La frase Dinámica de Grupo ganó popularidad desde la segunda guerra mundial, pero al aumentar su uso el significado se hizo impreciso. A partir de los trabajos de K. Lewin, Moreno y Mayo entre otros, se aporta a la Dinámica de Grupos una serie de técnicas para la investigación de grupos y el establecimiento de una base conceptual (posición social, formación de subgrupos, estructura informal, entre otros). En la actualidad, la dinámica de grupos se nutre del humanismo, paradigma en el cual se da gran importancia a la constante interacción del individuo con su ambiente, es decir con el todo. (Cartwright y Zander, 2007)

La Dinámica de Grupos es un campo de investigación dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos e instituciones superiores. Según Cartwright y Zander (2007) la Dinámica de grupos se fundamenta en tres enfoques, entre los cuales se encuentran la ideología democrática, las técnicas y métodos de trabajo en grupo y del campo de investigación. El enfoque de la ideología democrática afirma que existe una igualdad de participación de todas las personas, se considera que la unión es la fórmula idónea para lograr el consenso; sin embargo el lograr el consenso en la mayoría es utópico, pues el modelo democrático se basa en la representatividad como forma de expresión del colectivo, los riesgos que representa este enfoque es que se formen falsas expectativas que pretendan resolver los problemas de la interacción humana y que no se establezcan la responsabilidad individual dado que todo recae en la figura del líder.

El enfoque de las técnicas y métodos de trabajo en grupo tiene como característica básica la utilización de una serie de técnicas que permiten mejorar las relaciones humanas; no obstante ante la variedad de técnicas dificultan la estandarización de los mismos, en cuanto a su aplicación y resultado. Los riesgos presentes son que ante la gran variedad de las técnicas puede generar que se desvirtúe el análisis de la naturaleza de los grupos.

En cuanto al enfoque del campo de investigación, éste considera que la Dinámica de Grupos es una rama del conocimiento que se dedica al estudio de la conducta humana, y que posee un método y un objeto de estudio definido, el cual se sustenta en la investigación empírica.

Esencialmente, la Dinámica de Grupos es una rama del conocimiento científico enmarcado dentro de las Ciencias Sociales, cuyo objeto de estudio es la naturaleza de los grupos, su estructura e interrelaciones y que tiene como fin generar cambios en la conducta individual y grupal.

### **El grupo: concepto y características:**

Según Sbandi (1977) es común hallar en las diversas definiciones de grupo, elementos como las características de pluralidad de personas, relativa delimitación espacial y temporal de las experiencias comunes, interdependencia, distribución de funciones, metas, comunicación mediata o inmediata de los miembros entre sí, etc. Shaw (1980, p.25) define grupo como“...dos o más personas que interactúan mutuamente de modo tal que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas”.

El elemento fundamental para que se dé una condición de grupo es que se establezca la interacción e interdependencia, la cual es la capacidad de generar un efecto sobre el otro y por ende dejarse afectar, es decir se establece una relación mutua entre la interrelación y la interdependencia, tal como lo afirma Cartwright y Zander (2007, p.70) el grupo se define como “conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas lo hacen interdependientes en algún grado significativo”.

Asimismo, Sbandi (1977) señala que los grupos se clasifican en diferentes clases, entre los que se encuentran: los grupos formales e informales, grupos pequeños o grandes, como también, organizados, estructurados y sus contrarios, primarios y secundarios, abiertos y cerrados, propio y ajeno, de pertenencia y de relación, homogéneos, heterogéneos, de acuerdo a su duración, grupos de trabajo y de autoexperiencia, terapéuticos y no terapéuticos, biológicos, nomológicos y psicológicos.

De igual manera, Shaw (1980) plantea que la estructura del grupo se establece en la medida que se producen diferencias individuales, las cuales surgen a partir de la interacción entre los miembros del grupo. Estas diferencias constituyen la estructura del grupo y a su vez es una pauta organizacional que tiene una complejidad y reflejan la totalidad de las partes, las cuales dan cuenta de cada individuo perteneciente a un grupo. Tal estructura de grupo está compuesta por elementos que la determinan y contribuyen a su análisis, entre ellos se encuentra la posición, el status, el rol y la norma, entre los cuales se infiere a la posición como lugar que ocupa una persona dentro del grupo, sistema o estructura social, vinculado entonces con el poder, el liderazgo y la atracción, lo cual será de importante relevancia para poder denotar el

status, como la valoración, rango o prestigio que le dan los miembros del grupo a dicha posición.

### **Etapas de desarrollo del grupo**

En principio, varios autores como Corey (1995), Stanford (1982), Hansen, Werner y Smith (1981) entre otros, coinciden en señalar que los grupos transitan por diversas etapas las cuales poseen una serie de características en cuanto a su estructura, procesos y pautas de relación.

Según Schutz (1971) todos los grupos atraviesan las etapas de inclusión, control y afecto, las cuales compara con las etapas de desarrollo por las que transita un individuo. Señala que los procesos grupales exigen que las personas mantengan vínculos suficientemente estrechos y cálidos; si los miembros no cuentan con suficiente libertad para expresar sus sentimientos, la productividad sufre un menoscabo, ya que la energía se consume en la eliminación de los impulsos hostiles. No obstante, una intimidad y proximidad excesiva pueden apartar al grupo de sus propósitos fundamentales y personalizar en medida indeseable los problemas vinculados a la tarea. De allí la necesidad de balancear el grado de intimidad de un grupo (afecto). En el plano de la conducta intelectual o vinculada con la tarea, las funciones específicas de la entidad son, como mínimo, las siguientes: establecer y aclarar la jerarquía de metas y valores de la entidad; identificar e integrar los diversos modos en que se resuelven los problemas dentro de la entidad, y desarrollar y utilizar plenamente las potencialidades de cada miembro. Cuando el grupo comienza a separarse, se recorren las fases en sentido contrario, hasta el momento final (etapa de la disolución del grupo).

A continuación se describen las tres fases que atraviesan los grupos, tomando en consideración que dichas fases no se encuentran diferenciadas una con respecto a otra y existiendo la posibilidad de que los grupos regresen a una etapa o se produzca algún estancamiento en alguna de ellas.

1. **Fase de inclusión:** esta fase comienza con la creación del grupo. Al enfrentarse mutuamente la gente encuentra su ubicación inicial, que implica quedar dentro o fuera del grupo, presentarse como un individuo específico y comprobar si los demás le han de prestar atención o harán caso omiso de él. La ansiedad que provoca la inclusión hace que los individuos hablen en exceso, se aparten, narren historias apasionantes o practiquen el exhibicionismo. Cada miembro se pregunta tácitamente hasta qué punto debe integrarse al grupo, cuánto deberá sustraer a sus otros compromisos para invertir en esta nueva relación. Emerge la duda respecto a si los otros descubrirán que sabe hacer el individuo, si descubrirán quien es o simplemente no lo diferenciarán. En esta fase las principales preocupaciones del grupo son la energía y los límites. El grupo está energizado cuando sus integrantes se comprometen con él. Los problemas de límite se expresan en exigencias de pertenencia al grupo, de que los miembros se queden en él o lo abandonen. Existe preocupación respecto a los límites de la persona y la forma en que serán atravesados. Cuando un miembro del grupo falta o no se ha integrado, su ausencia se siente, si se logra incorporar aparece una sensación de euforia, de allí en adelante el grupo puede ser más provechoso en tanto está empleando la energía que anteriormente estaba ligada a la preocupación por ese miembro. Se generan situaciones que permiten que los

miembros del grupo se conozcan más, cada quien sabe con mayor certeza quien reacciona favorablemente ante él, quién ve las cosas como él las ve, cuánto sabe él en comparación con los demás, es decir su identidad dentro del grupo.

2. **Fase de control:** una vez que los miembros ya se han afianzado en su calidad de integrantes de un grupo común, surge la cuestión de los procedimientos para la toma de decisiones, que entrañan el problema de compartir responsabilidades y su concomitante forzoso, la distribución del poder y del control. Esta etapa comprende la lucha por el liderazgo, la competencia, el debate sobre la orientación acerca de la tarea, la estructuración, las reglas de procedimiento, los métodos para la toma de decisiones y para compartir la responsabilidad en el trabajo grupal. Las ansiedades fundamentales giran en torno de tener demasiada o muy poca responsabilidad, demasiada o muy poca influencia. En esta etapa los enfrentamientos físicos son muy eficaces para que salga a la luz los sentimientos subyacentes, asimismo, las pruebas de aptitud intelectual contribuyen a que emerjan los sentimientos de competencia y rivalidad. En ésta etapa el interés del grupo se centra en la regulación interna, la centración y la eficiencia. El grupo utiliza diversos procedimientos directivos, luego de elaborar la capacidad y posición relativa de cada miembro. La coordinación de estas partes en un sistema operativo eficaz es el correlato grupal de la centración.
3. **Fase del afecto:** luego de la solución satisfactoria de los problemas de control, pasan a ocupar el centro de la escena los problemas de afecto. Es habitual asistir a la expresión de sentimientos positivos, hostilidad personal

directa, celos, formación de parejas, y en general, una intensificación de las emociones suscitadas entre parejas de individuos. Las ansiedades primordiales se vinculan con el sentimiento de no despertar simpatía en los demás, o bien llegar a una intimidad excesiva. Cada miembro se afana por alcanzar la posición más cómoda para él en su intercambio de afecto con los demás. En esta fase el deseo de un contacto corporal total aparece naturalmente, mientras que en las fases previas había sido rígido y forzado.

### **La cohesión**

Los individuos con sus características particulares y la combinación de éstas, generan efectos sobre el proceso grupal. Estos aspectos dan cuenta de la composición del grupo y cómo su influencia afecta en el funcionamiento del mismo. En este sentido, Shaw (1980) plantea que la cohesión es el grado en que los miembros del grupo permanecen dentro de éste, de acuerdo a la cantidad, la fuerza y las atracciones existentes en el mismo.

Por su parte Cartwright y Zander (2007) afirman que la cohesión de grupo

“...se refiere al grado en que los miembros de un grupo desean permanecer en él (...) los miembros de un grupo sumamente cohesivo (...) se preocupan más por su membrecía y por consiguiente, están más motivados para contribuir al bienestar del grupo, a lograr los objetivos de este y a participar en las actividades de (p.108)

Asimismo, Cartwright y Zander (2007) aseguran que las consecuencias de la cohesión de grupo se asocia a factores tales como: en primer lugar, el mantenimiento de la membrecía que se vincula con la fuerza de atracción de los miembros del grupo

y la permanencia de estos dentro del mismo. En segundo lugar, el poder del grupo sobre los miembros, es decir los grupos altamente cohesionados poseen una mayor conformidad hacia las normas y las metas grupales así como una influencia en la estructura grupal. En tercer lugar, la participación y la lealtad que se expresa en la participación activa de los miembros del grupo en las actividades grupales. En cuarto lugar, las consecuencias personales, lo cual se relaciona con el sentido de seguridad que proporciona la cohesión a los miembros del grupo en función de reducir la ansiedad y en el aumento de la autoestima a los mismos.

Asimismo, Hurtado (2006, p.107) considera que la cohesión grupal es “...un producto de la unidad valorativa que se da entre los miembros del grupo en relación a objetivos, metas y hechos de importancia para el mismo”. En este aspecto, la cohesión se encuentra relacionada con calidad de la interacción, con la satisfacción de necesidades intereses y potencialidades de los miembros del grupo y con los valores, actitudes y opiniones compartidas entre los miembros del grupo.

Las variables asociadas al tema de la cohesión se refieren a aquellos elementos vinculados con el proceso grupal y estas a su vez, son influyentes para que exista la cohesión grupal, tales como: la interacción, la influencia social, la productividad del grupo y la satisfacción.

A continuación se describen los elementos que conforman la cohesión grupal según (Shaw, 1980)

1. **Cohesión e influencia social:** en este aspecto la cohesión ejerce una gran influencia sobre los miembros del grupo, con respecto a las expectativas del mismo. De igual manera, la atracción en el grupo se encuentra vinculada a la

motivación y su influencia en el comportamiento por parte de los miembros que lo conforman, lo cual da cuenta de la conformidad en las normas y standards del grupo.(p. 231)

2. **Cohesión y productividad:** este elemento se refiere a que al existir mayor cohesión se da una mayor productividad, por cuanto los miembros del grupo se centran en el alcance de los objetivos propuestos. Asimismo, la motivación es un elemento que influye en el rendimiento del grupo. (235)
3. **Cohesión y satisfacción:** existe una relación intrínseca entre la cohesión y la satisfacción, dado que al darse una mayor cohesión los individuos tienden a estar más satisfechos y esto a su vez favorece la interacción y la influencia entre los miembros del grupo.(p. 238-239)
4. **Cohesión e interacción:** se refiere a la cantidad y calidad de interacción, es decir los grupos con alta cohesión tienden a comunicarse mejor y su interacción posee una orientación positiva que favorece la integración grupal. Los miembros de grupos con alta cohesión suelen ser cooperadores, amistosos y su conducta favorece la integración (p. 231)

En este aspecto, Shaw (1980) afirma que el proceso de interacción grupal se encuentra altamente influenciado por un entorno complejo que va desde lo físico, lo personal y lo social. La interacción es el “intercambio interpersonal en el que cada persona emite conducta en presencia de la otra, existiendo por lo menos la posibilidad de que la conducta de uno afecte a otro” (p.231)

En este sentido, Shaw (1980) plantea que la interacción se establece a partir de las relaciones interpersonales, la cual se encuentra mediado por la comunicación.

“Cabe decir que la comunicación reside en el núcleo del proceso grupal (...) Para que el grupo funcione de modo eficaz, es preciso que los miembros del grupo puedan comunicarse con facilidad (...) los factores que afectan a la comunicación en el interior del grupo influye en su eficiencia y en el grado de satisfacción de sus miembros (p. 162)

En relación a esto, Bandler, Grinder y Satir (1983, p 89-90) señalan que la comunicación es un proceso

“...que implica mensajes verbales y no verbales proporcionados por una persona (comunicador), y recibidos por otra (receptor) a través de varios canales sensoriales, dándole un significado, relacionándolo a su experiencia y amoldando concepciones y reacciones al tiempo presente para generar una conducta de respuesta a la comunicación”

Según Cartwright y Zander (2007) la interacción es una forma de interdependencia, dado que las relaciones mutuas entre los miembros del grupo los hacen interdependientes en alguna medida. Además, para que exista dicha interdependencia el elemento clave es la interacción por cuanto los miembros del grupo se interrelacionan en base a sus propósitos, metas, normas entre otros.

De igual manera, Shaw (1980) señala que la cooperación es otro de los elementos asociado a la cohesión y la interacción,

“En una situación cooperativa los objetivos del grupo son homogéneos (...), el logro de uno facilita el logro de los otros (...), los miembros de grupos cooperativos perciben la situación grupal como cooperativa (y) manifestarán una mayor disposición a la ayuda (pp.367-369).

Por su parte Cartwright (2007, c.p. Cartwright y Zander, 2007, p.118) apuntan que la cooperación también es una forma de interdependencia

“Cuando los miembros del grupo aceptan una meta en común y están de acuerdo en las acciones necesarias para alcanzarlas, se vuelven cooperativamente interdependientes. Cada miembro obtiene satisfacción de las contribuciones hechas por otros para lograr la meta común”

De este modo, Deutsch (1949, c.p. Shaw, 1980, p. 369) describe que los efectos de la cooperación sobre el funcionamiento grupal poseen una influencia sobre éste y se diferencia de la competitividad basada en los siguientes aspectos:

1. Coordinación de esfuerzos
2. Subdivisión de actividades
3. Atención a los compañeros del grupo
4. Compresión y valoración de la comunicación
5. Productividad
6. Planificación y orden en torno a la tarea

Por su parte Hurtado (2006) refiere que la cohesión posee varios componentes entre los que se encuentra el afectivo y éste se vincula con la interacción, lo cual implica la expresión de sentimientos y afectos entre los miembros del grupo, aspecto que se encuentra mediado por la comunicación. En la medida en que el componente afectivo es más potente existe mayor cooperación y menos competencia.

Por último, Shaw (1980) afirma que la cohesión grupal es el grado en que los miembros del grupo se sienten atraídos entre sí y los motiva a permanecer en el grupo. Los efectos más significativos de la cohesión es el mantenimiento del grupo,

es decir que los grupos con elevada cohesión tienden no solo a solucionar sus problemas internos, sino que se sienten altamente motivados a permanecer en el grupo y presentan altos niveles de energía en las actividades grupales .

### **La psicoterapia Gestaltica**

La psicoterapia gestáltica se presenta como una verdadera filosofía existencial, un “arte de vivir”, una manera particular de concebir las relaciones del ser vivo con el mundo. El precursor de la terapia Gestalt fue Fritz Perls (conjuntamente con Goodman y Laura Perls), en la cual logra elaborar una síntesis coherente de diversas corrientes filosóficas, metodológicas y terapéuticas europeas, americanas y orientales constituyendo una nueva Gestalt en la cual su premisa fundamental es “el todo es diferente a la suma de sus partes”. Asimismo, la terapia Gestalt hace énfasis en la toma de conciencia de la experiencia actual (el aquí y el ahora, englobando el resurgimiento causal de una vivencia pasada) y rehabilita el sentimiento emocional y corporal, En este sentido, la terapia Gestalt desarrolla una perspectiva unificadora del ser humano integrando en sus dimensiones sensoriales, afectivas, intelectuales, sociales y espirituales (Ginger y Ginger, 1993)

Desde la terapia Gestalt, cada persona es responsable de sus elecciones y de sus evasiones. Trabaja al ritmo y al nivel de lo que le conviene, a partir de lo que surge en el instante, ya sea que se trate de una percepción, una emoción o una preocupación actual, de volver a vivir una situación pasada no resuelta, o bien de perspectivas de porvenir inciertas.

Los principios de la psicoterapia gestáltica a considerar en el procesamiento grupal del programa de intervención son los siguientes:

- El aquí y ahora: se parte del principio de que la experiencia ocurre en la actualidad, es decir se experimenta la realidad en el tiempo presente. Desde el aquí y ahora la persona es capaz de vivenciarse a sí mismo y de conocerse a sí mismo.
- Darse cuenta: Se trata de estar atento al flujo de sensaciones físicas (exteroceptivas y propioceptivas), a los sentimientos, a la sucesión interrumpida de figuras que aparecen en primer plano sobre un fondo, a las fantasías. (Ginger y Ginger, 1993)

### **La Programación Neurolingüística (PNL)**

Es relevante mencionar que Fritz Perls, creador de la terapia Gestalt, Virginia Satir, exitosa terapeuta familiar y Milton Erickson, famoso hipnoterapeuta, fueron objeto de estudio por John Grinder y Richard Bandler; ellos intentaban descubrir los patrones para sobresalir en un campo y las formas efectivas de pensar y comunicarse empleadas por personas sobresalientes. Esto fue generando las bases de lo que hoy conocemos como Programación Neurolingüística, modelo que vinculado al de la Terapia Gestalt, emplearemos conjuntamente en el abordaje del programa de intervención.

La Programación neurolingüística (PNL), es considerada un modelo de comunicación y de comportamiento cuyo propósito es describir y sistematizar los aspectos más relevantes de la comunicación (verbal y no verbal) presentes en las relaciones humanas. La PNL trata de la estructura de la experiencia humana

subjetiva; cómo se organiza lo que se ve, se oye y se siente, y cómo se revisa el mundo exterior mediante los sentidos (O'Connor, 1990).

En este sentido, John Grinder, Richard Bandler y Virginia Satir, tuvieron la oportunidad de modificar, acrecentar e integrar diversas fracciones de su experiencia común en la terapia familiar e individual. La propuesta de estos tres autores es un procedimiento que paso a paso va colocando las piezas faltantes entre lo que la gente trata de lograr al comunicarse entre sí y el resultado efectivo de dicha comunicación. (Bandler, Grinder y Satir, 1983).

Los autores comentan dos ciclos de comunicación, la calibrada, que es motivo de sufrimiento para las personas involucradas y la retroalimentada, que permite una mejor y más efectiva comunicación:

En la calibrada, ocurre que en la **Comunicación:** la persona que emite el mensaje actúa incongruentemente; en la **experiencia:** el receptor hace frente a la interpretación de mensajes incongruentes, empleando una atención selectiva a partir de la predominancia de sus propios sistemas de representación, generando que algunos mensajes sean recibidos y aceptados fuera de su percepción consciente; en la **conclusión:** el receptor se enfrenta a la tarea de interpretar el significado de un grupo de mensajes conflictivos, asumiendo una de estas dos posturas: acepta los mensajes conflictivos a nivel inconsciente y se siente confundido o se percata de los mensajes que no concuerdan, considerando al comunicador como falso y manipulador, perverso o astuto; en la **generalización:** las experiencias anteriores son activadas y disparadas por los mensajes conflictivos. El receptor puede reaccionar solo a una

parte del mensaje recibido en base a una experiencia pasada. Lo anterior se relaciona con el proceso de generalización, donde se toma una parte de alguna experiencia compleja y es aceptada como representativa de la experiencia total, es un ejemplo de equivalencia compleja y cuando el receptor le da un significado atribuyendo un sentimiento o pensamiento al emisor, se habla de lectura del pensamiento; y en la **conducta de respuesta**: la respuesta puede ser considerada como el principio de un nuevo ciclo de comunicación y lo más probable es que el receptor frente a la comunicación incongruente, responda también incongruentemente a menos, que él mismo sea congruente.

#### **Ciclo de Comunicación Retroalimentada:**

**Comunicador:** en el caso que sea congruente no hay problema: en el caso que sea incongruente, estará en contacto con su experiencia presente, de manera que el mismo detectará su incongruencia, lo cual le otorgará muchas elecciones; **experiencia:** si el comunicador es congruente no habrá dificultades, si es incongruente el receptor está en libertad de emplear la retroalimentación o expresar al emisor sentirse intranquilo e indagar con el comunicador el origen del desasosiego; **conclusión:** cuando los mensajes del comunicador son congruentes, no tendrá ningún problema el receptor para comprender el significado, cuando sean incongruentes, el receptor se percatará de que algo de la comunicación no estuvo bien para él, lo cual lo ubica en la libertad de comentar las conclusiones discordantes a las que ha llegado y ofrecer retroalimentación. El receptor también puede solicitar la ayuda del emisor para resolver la situación; **generalización:** cuando el receptor se percata de los mensajes

incongruentes y que estos evocan experiencias pasadas, es lo suficiente sensible para darse cuenta que está parcialmente presente en la interacción. El receptor puede comentar al emisor lo que está sucediendo, puede solicitar retroalimentación para ayudarlo a resolver el patrón incompleto procedente del pasado que está distrayendo su atención; **conducta de respuesta:** en este caso, si el comunicador ha generado mensajes incongruentes y el receptor se ha percatado conscientemente de ellos, comienza a revisarlos junto con el comunicador, utilizando la retroalimentación o ha captado cierta confusión y ha empezado a examinarla desde la comprobación cortes con el comunicador. Si ninguno de estos dos casos se presenta, la conducta de respuesta será un mensaje incongruente por parte del receptor.

Los elementos a considerar del enfoque de la Programación Neurolingüística son los siguientes:

- Acompasar: acompañar las conductas que se presentan empleando el lenguaje no verbal.
- Calibración: es la habilidad de reconocer y apreciar la intensidad de los cambios fisiológicos que diversos estados internos producen en el otro.
- Metamodelo del lenguaje: consiste en realizar preguntas claves que permitan entender mejor lo que la otra persona intenta decir. Desde el metamodelo se siguen cuatro pasos importantes tales como: obtener información, comprender significados, detectar limitaciones y explorar nuevas opciones.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación se trata de un experimento de campo, el cual es definido por Kelinger y Lee (2002), como “un estudio de investigación realizado en una situación real, donde una o más variables independientes son manipuladas por el experimentador bajo condiciones tan cuidadosamente controladas como la situación lo permita”. (p. 525). Asimismo, esta investigación tiene un carácter evaluativo, la cual según Palella (2010) pretende estimar la efectividad de programas, planes o proyectos con el fin de resolver una situación específica. En particular se pretende evaluar la efectividad de un programa de intervención dirigido a mejorar la cohesión en un grupo de trabajadores del Automercado Excelsior Gama, a través del diseño aplicación y evaluación de un conjunto de estrategias enmarcadas dentro del trabajo con grupos.

#### **Diseño de evaluación**

El diseño mediante el cual se evaluaron los resultados de la investigación fue de tipo cuasiexperimental, dado que “...los sujetos de estudio no se asignan al azar a los grupos ni se emparejan, sino que dichos grupos ya están formados antes del experimento: son grupos intactos” (Hernández, Fernández y Baptista 2003, p.256). La medición de la variable se realizó mediante un diseño de pretest– posttest con un sólo grupo; que según Palella (2010) “consiste en aplicar un test previo al tratamiento experimental. Después se le aplica el estímulo y, finalmente se le aplica una prueba posterior al tratamiento experimental” (p. 95).

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica que se utilizó para la recolección de los datos de la investigación, fue la observación de tipo no participante, estructurada o sistemática. Según Palella (2010), “la observación no participante es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado” y la observación estructurada, la define como aquella que se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, tablas, etc. (p.118).

Los instrumentos de recolección de datos para medir la variable dependiente en el marco de esta investigación, fueron guías de registro de observación que describen las conductas operacionalizadas en términos de indicadores de cambio por cada subdimensión a trabajar, registradas por un observador entrenado en dos tiempos denominados como pretest y postest; también se contó con una serie de grabaciones que se realizaron a través de los equipos audiovisuales, a lo largo de todo el taller.

### **Tipo de análisis**

Los datos obtenidos en la investigación, se analizaron desde lo cuantitativo y cualitativo, por cuanto ambos enfoques pueden aportar grandes hallazgos en las investigaciones (Hernández y cols, 2003)

El análisis cualitativo, se centra en describir contextos, eventos, situaciones y sujetos de estudio (Hernández y cols, 2003) los cuales se relacionan con los planteamientos teóricos que sustentan esta investigación, además que permiten comprender el comportamiento y evolución del grupo en lo que respecta a la Cohesión y la aplicación del programa de intervención, a partir del análisis de la información verbal. En cuanto al análisis cuantitativo, definido por Hernández,

Fernández y Baptista (2003, p. 544) como aquel que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamientos y probar teorías”, se describe en este estudio, la variable a partir de la estadística descriptiva, haciendo uso de frecuencias y porcentajes de los respectivos indicadores de cambio a fin de determina la efectividad de la variable independiente sobre la variable dependiente.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE INTERVENCION**

#### **Variable Dependiente**

La variable dependiente según Kerlinger y Lee (2002, p. 43) “...es el resultado medido que el investigador usa para determinar si los cambios en la variable independiente tuvieron un efecto”. La variable dependiente del presente estudio es la Cohesión, la cual “...consiste en el grado en que los miembros del grupo se sienten atraídos mutuamente...es la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para hacerles permanecer en el grupo (Shaw, 1980, p. 226).

A efectos operativos de esta investigación se toma en consideración la dimensión interacción, dado que ésta se encuentra relacionada con la problemática identificada en el grupo foco mediante el diagnóstico aplicado, tal como la define Shaw (1980)

“La cohesión está relacionada con la cantidad y calidad de la interacción de grupo (...) Los miembros de grupos con una cohesión elevada se comunican entre sí en mayor medida y el contenido de la interacción grupal posee una orientación positiva (...) Los miembros de los grupos con alta cohesión son cooperadores, amistosos y suelen comportarse de un modo que favorece la integración grupal” (p.231).

Asimismo, se consideraron las subdimensiones: Comunicación y Cooperación.

En cuanto a la Subdimensión Comunicación, Según Bandler, Grinder y Satir (1983, p 89-90) la comunicación se refiere “...a un proceso...que implica mensajes

verbales y no verbales proporcionados por una persona (comunicador), y recibidos por otra (receptor) a través de varios canales sensoriales, dándole un significado, relacionando lo a su experiencia y amoldando concepciones y reacciones al tiempo presente para generar una conducta de respuesta a la comunicación. Se toma en consideración este enfoque propuesto por Bandler, Grinder y Satir (1983) dado que aun cuando Shaw (1980) en su teoría afirma que existe una relación intrínseca entre la cohesión y la comunicación, no desarrolla este concepto de forma amplia y precisa, por lo que la visión de Bandler, Grinder y Satir (1983) ofrece la oportunidad de mejorar la comunicación como un elemento que favorece las relaciones interpersonales y la interacción.

De la subdimensión Comunicación se consideran los siguientes indicadores de cambio:

- **Congruencia.** Las palabras se relacionan con los sentimientos, cuerpo y expresiones faciales: se evidencia a partir de verbalizaciones tales como: “me siento triste...”, “sus hombros se observan caídos, su tono de voz bajo y su mirada en ocasiones se dirige hacia abajo”. “Siento molestia...”; “se observan sus brazos cruzados y el ceño fruncido, su cuerpo erguido”, “Estoy de acuerdo con..”; “asiente con la cabeza”, “su cuerpo ligeramente se inclina hacia adelante”, “Me siento angustiada”; “su cara se observa sonrojada, su respiración es entrecortada, mueve reiterativamente alguna parte de su cuerpo (pies, piernas o manos)”; “me siento contento”; se muestra sonriente.

- **Ofrece retroalimentación.** Es la libertad que tiene el receptor para hacer comentarios al comunicador incongruente y éste de aceptar la crítica sin sentirse agredido. Se evidencia a partir de verbalizaciones tales como: “te escuche decir, que estás de acuerdo y al mismo tiempo observo que tu cabeza se mueve de un lado al otro”; “te escuche decir que esta situación te molesta y al mismo tiempo observo una sonrisa en tu rostro”; “te observo callada y aislada, mientras que todos estamos trabajando aun cuando dijiste que colaborarías”.
- **Comprobación cortés.** Consiste en una serie de preguntas que permiten clarificar el mensaje recibido. Se evidencia a partir de verbalizaciones tales como: “no comprendo lo que dices ¿me puedes volver a explicar...?”, “¿lo que quisiste decir fue...?”, “¿a qué te refieres específicamente...?”, “¿a qué te refieres cuando

En relación a la Subdimensión Cooperación, Shaw (1980), indica que la cooperación se refiere a una situación donde “los objetivos del grupo son homogéneos (es decir, los miembros atribuyen al grupo el mismo objetivo) (p. 367), en otras palabras, en una situación cooperativa el logro del objetivo de uno facilita el logro de los objetivos de los otros”.

De la subdimensión Cooperación se consideran los siguientes indicadores de cambio:

- **Subdivisión de actividades:** Expresa verbalmente la necesidad de organizar y/o distribuir las responsabilidades para realizar la tarea grupal. Se evidencia a través de verbalizaciones tales como: “tú haces

esta parte y yo continuó con...” “este proceso lo llevan ustedes y nosotros....

- **Expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros del grupo:** expresa verbalmente que desea ayudar a uno o más compañeros del grupo para culminar la tarea, se evidencia a través de verbalizaciones tales como: “te puedo apoyar en...”, “¿en qué te puedo colaborar?”, “déjame ayudarte en eso...”
- **Conducta Cooperativa:** Manifiesta corporalmente conductas de colaboración en lo relativo a la realización de tareas o metas grupales. Lo cual se evidencia a través de gestos corporales tales como: “aproximarse físicamente a uno o varios compañeros apoyando en la ejecución de actividades”, “comparten materiales e información”.

Tabla 13. Mapa de variable. Operacionalización de la variable dependiente.

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicadores
<b>Cohesión</b> “...consiste en el grado en que los miembros del grupo se sienten atraídos mutuamente ...es la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para hacerles permanecer en el grupo”(Shaw, 1980, p. 226)	<b>Interacción:</b> “La cohesión está relacionada con la cantidad y calidad de la interacción de grupo... Los miembros de grupos con una cohesión elevada <u>se comunican entre sí</u> en mayor medida	<b>Comunicación</b> La comunicación es un proceso...que implica mensajes verbales y no verbales proporcionados por una persona (comunicador), y recibidos por otra (receptor) a través de varios canales sensoriales, dándole un significado, relacionándolo	<b>Congruencia.</b> <i>Las palabras se relacionan con los sentimientos, cuerpo y expresiones faciales:</i> se evidencia a partir de verbalizaciones tales como: "me siento triste...", sus hombros se observan caídos, su tono de voz bajo y su mirada en ocasiones se dirige hacia abajo. "Siento molestia", se observan sus brazos cruzados y el ceño fruncido, su cuerpo erguido. "Estoy de acuerdo con...", asiente con la cabeza”, “su cuerpo ligeramente se inclina

Tabla 13 (continuación)

<p>y el contenido de la interacción grupal posee una orientación positiva... Los miembros de los grupos con alta cohesión son cooperadores, amistosos y suelen comportarse de un modo que favorece la <u>integración grupal</u>" (Shaw, 1980, p.231)</p>	<p>a su experiencia y amoldando concepciones y reacciones al tiempo presente para generar una conducta de respuesta a la comunicación. (Bandler, Grinder y Satir, 1983, p89-90.)</p>	<p>hacia adelante. "Me siento angustiada", su cara se observa sonrojada, su respiración es entrecortada, mueve reiterativamente alguna parte de su cuerpo (pies, piernas o manos). "me siento contento", se muestra sonriente".</p> <p><b>Ofrece retroalimentación.</b> <i>Es la libertad que tiene el receptor para hacer comentarios al comunicador incongruente y éste de aceptar la crítica sin sentirse agredido.</i> Se evidencia a partir de verbalizaciones tales como: "te escuche decir, que estás de acuerdo y al mismo tiempo observo que tu cabeza se mueve de un lado al otro", "te escuche decir que esta situación te molesta y al mismo tiempo observo una sonrisa en tu rostro", "te observo callada y aislada, mientras que todos estamos trabajando aun cuando dijiste que colaborarías".</p> <p><b>Comprobación cortés.</b> Consiste en una serie de preguntas que permiten clarificar el mensaje recibido. Se evidencia a partir de verbalizaciones tales como: "no comprendo lo que dices ¿me puedes volver a explicar...?", "¿lo que quisiste decir fue...?", "¿a qué te refieres específicamente...?", "¿a qué te refieres cuando dices...?"</p>
--	--	---

Tabla 13 (Continuación)

---

<p>Cooperación Shaw (1980), indica que la cooperación se refiere a una situación donde “los objetivos del grupo son homogéneos (es decir, los miembros atribuyen al grupo el mismo objetivo) (p. 367), en otras palabras, en una situación cooperativa el logro del objetivo de uno facilita el logro de los objetivos de los otros”</p>	<p><b>Subdivisión de actividades:</b> <i>Expresa verbalmente la necesidad de organizar y/o distribuir las responsabilidades para realizar la tarea grupal.</i> Se evidencia a través de verbalizaciones tales como: “tú haces esta parte y yo continuó con...” “este proceso lo llevan ustedes y nosotros....”</p> <p><b>Expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros del grupo:</b> <i>expresa verbalmente que desea ayudar a uno o más compañeros del grupo para culminar la tarea,</i> se evidencia a través de verbalizaciones tales como: “te puedo apoyar en...”, “¿en qué te puedo colaborar?”, “déjame ayudarte en eso...”</p> <p><b>Conducta Cooperativa:</b> <i>Manifiesta corporalmente conductas de colaboración en lo relativo a la realización de tareas o metas grupales.</i> Lo cual se evidencia a través de gestos corporales tales como: “aproximarse físicamente a uno o varios compañeros apoyando en la ejecución de actividades”, “comparten materiales e información”.</p>
--	--

---

## **Variable Independiente:**

### **Descripción**

El programa de intervención se aplicó a un grupo de empleados de la Subgerencia de Compensación y Beneficios de los Automercados Excelsior Gama, consta de dos sesiones de ocho (08) horas académicas de duración. Se realizó mediante el uso de actividades grupales, basadas en técnicas de Dinámica de Grupos. El taller fue de tipo teórico-práctico y vivencial y se llevó a cabo en las instalaciones de las oficinas administrativas del Excelsior Gama, en el Centro Comercial Macaracuay Plaza en el Municipio Sucre.

### **Propósito:**

Proporcionar a los participantes herramientas teórico-prácticas y vivenciales relativas a la interacción en las subdimensiones comunicación y cooperación, orientadas a mejorar la cohesión grupal, bajo el enfoque de Marvin Shaw (1980).

### **Factibilidad**

Los aspectos que permitieron llevar a cabo la elaboración y aplicación del programa de intervención se relaciona con diversos factores entre los que se encuentran: en primer lugar, la disposición por parte de la Gerencia de Compensación y Beneficios de los Automercados Excelsior Gama para la evaluación y abordaje de la necesidad presente en el grupo foco. En segundo lugar, la Gerencia de Recursos Humanos de la organización prestó su apoyo en proporcionar recursos tanto humanos como materiales, además del espacio físico, equipos como video beam, almuerzos entre otros, los cuales permitieron llevar a cabo la intervención.

De igual manera, los participantes manifestaron su disposición a asistir al taller por cuanto esta experiencia representa una oportunidad de mejora y crecimiento tanto a nivel individual como grupal.

### **Justificación del programa de intervención**

El programa de intervención propuesto estuvo dirigido a un grupo de dieciséis (16) trabajadores de la Gerencia de Compensación y Beneficios de los Automercados Excelsior Gama. A partir de los elementos contemplados en el diagnóstico, este grupo de trabajadores presentó entre sus problemáticas: desconfianza, falta de apoyo, relaciones regulares, poca colaboración, distancia, poco involucrados, desunión, presencia de subgrupos, entre otros. Estos aspectos se vinculan con una baja cohesión la cual es la variable a intervenir en el programa propuesto.

A partir de lo anteriormente expuesto, se hace necesario llevar a cabo una intervención orientada a mejorar la cohesión, por cuanto esta favorece la interacción, elemento que es primordial en toda dinámica grupal. Según Shaw (1980) en la medida en que los miembros del grupo poseen una interacción positiva repercute directamente en la comunicación y en la cooperación. Asimismo, el programa de intervención se encuentra esencialmente orientado hacia la gama de verbos afectivos por la naturaleza de la variable, aun cuando se incorporan verbos del área cognitiva para aquellas actividades de orden intelectual y psicomotores para aquellas actividades de orden corporal orientadas a reactivar la energía para mantener la sesión de trabajo, dado que se parte de la visión sistémica en el que el grupo es un todo y no un agregado de partes.

Por el contrario, de no aplicarse el programa el funcionamiento del grupo foco pudiese presentar bajos niveles de cohesión, que se verían reflejados específicamente en la interacción, y por ende afectar otras variables asociadas tales como: la satisfacción, la influencia social y la productividad.

### **Objetivos del programa de intervención**

#### **a.- Objetivo General**

Que los participantes logren considerar la comunicación y la cooperación como elementos de la interacción que facilitan la cohesión grupal bajo el enfoque de Shaw (1980)

#### **b.- Objetivos específicos**

1. Que los participantes logren promover la comunicación como un elemento de la cohesión, según el enfoque de Bandler, Grinder y Satir (1983)
2. Que los participantes logren valorar la cooperación como un elemento de la cohesión, según el enfoque de Shaw (1980)

### Plan de Sesión

**Objetivo General del Programa de Intervención:** Que los participantes logren considerar la comunicación y la cooperación como elementos de la interacción que facilitan la cohesión grupal, según el enfoque de Shaw (1980)

**Objetivo General de la sesión:** Que los participantes logren promover la comunicación como un elemento de la cohesión, según el enfoque de Bandler, Grinder y Satir (1983)

#### Primera sesión: Comunicación

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Que los participantes logren	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS TIEMPO</b>	<b>EVALUACIÓN</b> Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
Expresar su presentación y expectativas del taller	Bienvenida Presentación Expectativas	“La Red”	Humanos: facilitadores y participantes) Materiales: Identificadores de cartón Alfileres Marcadores Pabilo Tiempo: 10 minutos	Expresan su presentación a partir de verbalizaciones tales como: “mi nombre es...”, “una de mis característica es...”, “obtener aprendizaje...”, “mejorar las relaciones entre el equipo...”, “mejorar la comunicación...”
Manifestar las y normas de funcionamiento del taller	Normas	“Lluvia de Ideas”	Humanos: facilitadores y participantes) Materiales: Marcadores Pizarra Hojas de rotafolio Tiempo: 15 minutos	Manifiestan expectativas y normas a través de verbalizaciones tales como: , “pedir la palabra para hablar...”, “celulares apagados

## Primera sesión (continuación)

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Que los participantes logren	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS TIEMPO</b>	<b>EVALUACIÓN</b> Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
Mostrar el proceso de comunicación durante la interacción grupal	Comunicación Congruencia Retroalimentación Comprobación cortes	“El Refugio Subatómico”	Actividad: Pretest Humanos: observadores participantes y facilitadores Materiales: Laptop Video beam Cornetas Presentación Video “destrucción nuclear” Audio de sonido “alerta” Sobre de cada rol a representar Video cámara Hoja con el texto Hoja de registro Tiempo: 40 minutos	<b>Congruencia: Las palabras se relacionan con los sentimientos, cuerpo y expresiones faciales:</b> se evidencia a través de verbalizaciones tales como: "me siento triste...", sus hombros se observan caídos, su tono de voz bajo y su mirada en ocasiones se dirige hacia abajo. "Siento molestia", se observan sus brazos cruzados y el ceño fruncido, cuerpo erguido. "Estoy de acuerdo con..." asiente con la cabeza", "su cuerpo ligeramente se inclina hacia adelante.", "me siento angustiada", "su cara se observa sonrojada, su respiración es entrecortada, mueve reiterativamente alguna parte de su cuerpo (pies, piernas o manos). "me siento contenta", "se muestra sonriente". <b>Ofrece retroalimentación: es la libertad que tiene el receptor para hacer comentarios al comunicador incongruente y éste de aceptar la crítica sin sentirse agredido.</b> Se evidencia mediante verbalizaciones tales como: "te escuche decir, que estás de acuerdo y al mismo tiempo observo que tu cabeza se mueve de un lado al otro", "te escuche decir que esta situación te molesta y al mismo tiempo observo una sonrisa en tu

## Primera Sesión (continuación)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS Que los participantes logren	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS TIEMPO	EVALUACIÓN Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
rostro", "te observo callada y aislada, mientras que todos estamos trabajando aun cuando dijiste que colaborarías" <b>Comprobación cortes: consiste en una            serie de preguntas que permiten clarificar            el mensaje recibido.</b> Se evidencia a partir de verbalizaciones tales como: “no comprendo lo que dices ¿me puedes volver a explicar...?”, “¿lo que quisiste decir fue...?” “¿ a qué te refieres cuando dices ...?”, etc.				
RECESO				
Comprender el proceso de comunicación retroalimentada.	Comunicación Congruencia Retroalimentación Comprobación cortes	“El Tesoro escondido de la comunicación”	Humanos (facilitadores y participantes) Materiales: Cartulinas con conceptos Laptop Video beam Cornetas Presentación Tiempo: 20 minutos	Comprenden el proceso de comunicación retroalimentada a partir de verbalizaciones tales como: la congruencia es...”, “la retroalimentación consiste en...” “la comprobación cortes son preguntas que permiten...”, “Que la comunicación comprende elementos verbales y no verbales”,

**Primera sesión (continuación)**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Que los participantes logren	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS TIEMPO</b>	<b>EVALUACIÓN</b> Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
Identificar el sistema de representación predominante	Comunicación Sistemas de representación (visual, auditivo, kinestésico)	“Explorando nuestros sistemas de representación”	Humanos (facilitadores y participantes) Materiales: Laptop Video beam Presentación Tiempo: 30 minutos	Identifican los sistemas de representación en el proceso de comunicación a partir de verbalizaciones tales como: “la flor que elegí es”, “la manera en que pensé esta flor es...”, “la sensación que descubro es...”, “la imagen que describo es...”, “el sonido que describo es...”, “
Percibir información a partir de los sistemas de representación	Comunicación sistemas de representación (visual, auditivo, kinestésico)	“Experienciando con mis sentidos aquí y ahora”	Humanos (facilitadores y participantes) Materiales: Laptop Video beam Presentación Video (El guerrero pacífico) Tiempo: 40 minutos	Perciben información a partir de los sistemas de representación de acuerdo a verbalizaciones tales como: “Al realizar la actividad experimenté...”, “la información que me costó captar...”, “lo que me impide captar con todos los sentidos...”, “la experiencia de emplear un sistema de representación que no es el dominante es...”, “a partir de lo ocurrido reflexioné...”el video me pareció...”, “en este momento...”

---

ALMUERZO

---

**Primera Sesión (continuación)**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Que los participantes logren	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS TIEMPO</b>	<b>EVALUACIÓN</b> Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
Movilizar su energía para el retomar la sesión	Energización Punteo	“El rumor”	Humanos (facilitadores y participantes) Tiempo: 10 minutos	Movilizan su energía para retomar de la sesión a partir de verbalizaciones tales como: “la energía está...”, “me siento...”
Manifiestan la congruencia como un elemento del proceso de comunicación	Comunicación Congruencia	“Ejercicio de calibración”	Humanos (facilitadores y participantes) Tiempo: 30 minutos	Manifiestan la congruencia a partir de verbalizaciones tales como: “Al observar expresiones no verbales de mis compañeros me resultó...”, “mi sistema de representación funcionó...”, “La experiencia durante la actividad con respecto a mí mismo es...”, “La experiencia durante la actividad con respecto a mis compañeros es...”
Practicar la retroalimentación como un elemento del proceso de comunicación	Comunicación Retroalimentación	“La pelota de la retroalimentación	Humanos (facilitadores y participantes) Pelota Tiempo: 30 minutos	Practican la retroalimentación a partir de verbalizaciones tales como: “la actividad me pareció...”, “al comunicar mensajes incongruentes me sentí...”, “Esto ocurre en nuestra comunicación diaria...”, “la experiencia de la retroalimentación es...”
<b>RECESO</b>				

**Primera Sesión (continuación)**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS TIEMPO</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Que los participantes logren				Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
Promover la comprobación como un elemento del proceso de comunicación	Comunicación Comprobación Cortes	“La rueda de la comprobación”	Humanos (facilitadores participantes) Materiales: Laptop Video beam Video Cornetas Tiempo: 40 minutos	Promover la comprobación cortes a partir de verbalizaciones tales como: “el video me pareció...”, “los elementos que impiden la comunicación efectiva son...”, “las barreras de la comunicación son...”, “al realizar comprobación cortes experimenté...”, los elementos importantes para lograr una comunicación retroalimentada son...”
Aplicar el proceso de comunicación durante la interacción grupal	Comunicación Congruencia Retroalimentación Comprobación cortes	“Selección de personal para los cargos de Periodista y entrevistador”	Actividad: Pos-test Humanos: facilitadores, observadores participantes. Materiales: Laptop Video beam Cornetas Presentación Video “periodistas en acción” Sonido “noticiero” Sobre de cada	<b>Congruencia: Las palabras se relacionan con los sentimientos, cuerpo y expresiones faciales:</b> se evidencia a través de expresiones verbales tales como: "me siento triste...", sus hombros se observan caídos, su tono de voz bajo. "Siento molestia", se observan sus brazos cruzados y el ceño fruncido. "Estoy de acuerdo con..." asiente con la cabeza”, “su corporalidad se observa relajada. "Me siento angustiada", su cara se observa sonrojada, su respiración es entrecortada, mueve reiterativamente alguna parte de su cuerpo (pies, piernas o manos). "me siento contento", se muestra sonriente". <b>Ofrece retroalimentación: es la libertad que tiene el receptor para hacer comentarios al comunicador incongruente y éste de aceptar la crítica sin sentirse agredido.</b> Se evidencia

**Primera Sesión (continuación)**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Que los participantes logren	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS TIEMPO</b>	<b>EVALUACIÓN</b> Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
			rol a representar Video cámara Hoja con el texto Hoja de registro Tiempo: 40 minutos.	mediante verbalizaciones tales como: "te escuche decir, que estás de acuerdo y al mismo tiempo observó que tu cabeza se mueve de un lado al otro", "te escuche decir que esta situación te molesta y al mismo tiempo observo una sonrisa en tu rostro", "te observo callada y aislada, mientras que todos estamos trabajando aun cuando dijiste que colaborarías" <b>Comprobación cortes: consiste en una serie de preguntas que permiten clarificar el mensaje recibido.</b> Se evidencia a partir de las siguientes verbalizaciones: “no comprendo lo que dices ¿me puedes volver a explicar...?”, “¿lo que quisiste decir fue...?” “¿a qué te refieres cuando dices...?”, etc.
Valorar los aprendizajes alcanzados en la sesión	Actividad de Cierre	“Qué me llevo”	Humanos (facilitadores y participantes) Tiempo: 10 minutos	Valoran los aprendizajes alcanzados en la sesión a partir de verbalizaciones tales como: “De esta sesión me llevo...”, “a partir de estos conocimientos ahora...”

### Segunda sesión

**Objetivo General de la sesión:** Que los participantes logren valorar la cooperación como un elemento de la Cohesión, según el enfoque de Shaw (1980)

#### Segunda Sesión: Cooperación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS Que los participantes logren	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS TIEMPO	EVALUACIÓN Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
Movilizar su energía para el desarrollo de la sesión	Energización Punteo	“El cazautografos”	Humanos: facilitadores y participantes) Materiales: Hojas de papel Lápices Tiempo: 10 minutos	Cuando los participantes movilicen su energía para la creación de un clima propicio para la sesión, se evidencia a partir de las siguientes expresiones verbales: “me siento con energía”, “la relación de este ejercicio con esta sesión es...”
Mostrar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal	Cohesión Interacción Cooperación Subdivisión de actividades Apoyo Conducta cooperativa	“La Carrera de autos”	Actividad: Pretest Humanos: facilitadores, observadores y participantes) Materiales: Video cámara Hojas de registro Rotafolio Foami Lápices Marcadores Tiempo: 45 minutos	<b>Subdivisión de actividades: Expresa verbalmente la necesidad de organizar y/o distribuir las responsabilidades para realizar la tarea grupal. Se evidencia a través de verbalizaciones tales como:</b> “tú haces esta parte y yo continuó con...” “este proceso lo llevan ustedes y nosotros ...” <b>Expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros del grupo: expresa verbalmente que desea ayudar a uno o más compañeros del grupo para culminar la tarea, se evidencia a través de verbalizaciones tales como:</b> “te puedo apoyar en...” “¿en qué te puedo colaborar?”

## Segunda sesión (continuación)

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Que los participantes logren	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS TIEMPO</b>	<b>EVALUACIÓN</b> Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
Receso				<p>Déjame ayudarte en eso...”</p> <p><b>Conducta Cooperativa: Manifiesta corporalmente conductas de colaboración en lo relativo a la realización de tareas o metas grupales</b></p> <p><b>Lo cual se evidencia a través de gestos corporales tales como:</b> “aproximarse físicamente a uno o varios compañeros apoyando en la ejecución de actividades” comparten materiales e información”</p>
Comprender la cooperación como un elemento de la cohesión en la interacción	Cohesión Interacción Cooperación Interdependencia	“Exposición interactiva”	Humanos: facilitadores, observadores y participantes) Materiales: Video Beam Laptop Tiempo: 25 minutos	Comprenden la cooperación como un elemento de la interacción a partir de verbalizaciones tales como: “tengo esta duda”, “ahora comprendo que la cooperación es...”, “a partir de los conceptos considero que si somos cooperativos...”, “la importancia de la interacción grupal es...”
Percibir la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal	Cohesión Interacción Cooperación	“El sociograma”	Humanos: facilitadores y participantes) Tirro Video Beam	Perciben la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal a partir de verbalizaciones tales como: “al realizar la actividad

## Segunda sesión (continuación)

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Que los participantes logren	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS TIEMPO</b>	<b>EVALUACIÓN</b> Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
Manifestar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal	Cohesión Interacción Cooperación	“El marcalibro”	Laptop Tiempo: 50 minutos  Humanos: facilitadores, observadores y participantes) Materiales: Video Tiempo: 35 minutos	experimenté...”, “las relaciones entre nosotros es...”, “la diferencia entre el mapa anterior y este es...”, “yo percibo que las relaciones son...”, “mi posición en el grupo es...”, “esa posición ha influido o no en el proceso grupal de esta manera...”, “para mejorar la cohesión grupal es necesario...”  Manifiestan la cooperación y la interacción grupal a partir de verbalizaciones tales como: “este marcalibro es para...”, “a partir de esta actividad reflexiono...”
Movilizar su energía para reiniciar la sesión	Energización	“De la cintura para abajo”	Almuerzo Humanos: facilitadores y participantes) Tiempo: 10 minutos	Movilicen su energía para reiniciar se evidencia a partir de las siguientes expresiones verbales: “me siento con energía”, “me encuentro en estos momentos...”

## Segunda sesión

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> <b>Que los participantes logren</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b> <b>TIEMPO</b>	<b>EVALUACIÓN</b> <b>Se considera logrado el objetivo cuando los participantes</b>
Practicar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal	Cohesión Interacción Cooperación	“La receta”	Humanos: facilitadores y participantes) Tirro Video Beam Laptop Tiempo: 35 minutos	Practiquen la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal a partir de verbalizaciones tales como: “la actividad me pareció...”, “para realizar la actividad nos organizamos...”, “al realizar la actividad hubo esta dificultad...”, “al realizar la actividad no hubo dificultad...”, “
Valorar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal	Cohesión Interacción Cooperación	“El Rompecabezas”	Humanos: facilitadores y participantes) Tirro Video Beam Laptop Tiempo: 30 minutos	Valoren la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal a partir de verbalizaciones tales como: “para realizar la actividad nos organizamos...”, “al saber que todos habíamos ganado me sentí...”, “el valor de la cooperación...”
Receso: 10 minutos				

## Segunda sesión (Continuación)

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> <b>Que los participantes logren</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS TIEMPO</b>	<b>EVALUACIÓN</b> <b>Se considera logrado el objetivo cuando los participantes</b>
Aplicar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal	Cohesión Interacción Cooperación Subdivisión de actividades Apoyo Conducta cooperativa	“La Avenida complicada”	Actividad: Postest Humanos: facilitadores, observadores y participantes) Materiales: Video cámara Hojas de registro Rotafolio Cartulina Lápices Marcadores Tiempo: 40 minutos	<b>Subdivisión de actividades: Expresa verbalmente la necesidad de organizar y/o distribuir las responsabilidades para realizar la tarea grupal. Se evidencia a través de verbalizaciones tales como:</b> “tú haces esta parte y yo continuó con...” “este proceso lo llevan ustedes y nosotros ...” <b>Expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros del grupo: expresa verbalmente que desea ayudar a uno o más compañeros del grupo para culminar la tarea, se evidencia a través de verbalizaciones tales como:</b> “te puedo apoyar en...” “¿en qué te puedo colaborar?” “Déjame ayudarte en eso...” <b>Conducta Cooperativa: Manifiesta corporalmente conductas de colaboración en lo relativo a la realización de tareas o metas grupales Lo cual se evidencia a través de gestos corporales tales como:</b>

## Segunda sesión (continuación)

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Que los participantes logren	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS TIEMPO</b>	<b>EVALUACIÓN</b> Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
Evaluar el desempeño de las facilitadoras y los aprendizajes alcanzados en la sesión	Evaluación	“Evaluación del taller”	Humanos: facilitadores y participantes Materiales: Hojas de evaluación Lápices Tiempo: 10 minutos	“aproximarse físicamente a uno o varios compañeros apoyando en la ejecución de actividades” “comparten materiales e información”  Evalúen el desempeño de las facilitadoras y los aprendizajes alcanzados en la sesión a partir de una encuesta que será llenada por los participantes de forma anónima.
Estimar los aprendizajes alcanzados en la sesión	Cierre	“El semáforo”	Humanos: facilitadores y participantes Materiales: Cartulinas de colores	Estimen los aprendizajes alcanzados en la sesión a partir de verbalizaciones tales como: “a la sesión llegue...”, “ahora me siento...”, “y de aquí me llevo...”, “me comprometo a...”

## CAPITULO IV

### RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

En este capítulo se presentan, analizan y discuten los datos derivados de la aplicación del programa de intervención, presentando los resultados correspondientes tanto de la evaluación formativa como de la evaluación sumativa. En referencia a la evaluación formativa se presenta un análisis cualitativo del proceso de intervención grupal para posteriormente presentar en la evaluación sumativa la data cuantitativa relacionada a las mediciones efectuadas durante el pretest y postest

#### **Resumen del Proceso de Intervención**

La aplicación del programa de intervención, quedó pautada para ser realizada en dos (2) sesiones de ocho (8) horas cada una, para un total de 16 horas de taller; la primera sesión se realizó el día viernes 22 de julio 2016 y la segunda sesión se aplicó el siguiente día viernes 29 de julio de 2016. El evento tuvo lugar en las instalaciones del centro de adiestramiento de la organización Automercados Excelsior Gama, ubicada en la torre “A” del Centro Comercial Macaracuay Plaza, Av. Mara, Caracas.

Es importante señalar, que la sala de adiestramiento contaba con iluminación y espacio adecuado para el desarrollo de las actividades y las dinámicas que se realizaron. En referencia a la ventilación, hubo una limitación con respecto al aire acondicionado, ya que el ruido del mismo al ser encendido era muy fuerte y nos afectaba para escuchar y ser escuchadas; esta situación fue resuelta con tres ventiladores que permitieron realizar el trabajo sin mayor problema. Los equipos audiovisuales como video beam y cornetas, fueron facilitados por la organización; los facilitadores llevaron su laptop personal.

Los refrigerios fueron proporcionados por la organización, las facilitadoras colaboraron con algunas galletas dulces y té durante el primer encuentro. Para ambos encuentros se ofreció agua y café, de igual manera la organización suministró el almuerzo a todos los participantes, incluyendo a las facilitadoras y la observadora que estuvo acompañándonos durante el segundo día de taller.

### **Objetivo de la investigación**

El programa de intervención tuvo como objetivo general considerar la comunicación y la cooperación como elementos de la interacción que facilitan la cohesión grupal bajo el enfoque de Shaw (1980)

Desde esta perspectiva, se puede señalar, que se dio la oportunidad de ver cristalizado este objetivo en el marco de la investigación. Para ello se contó con la disposición de un grupo foco extraordinario y apegado a los aspectos normativos, en una empresa muy organizada, que nos brindó total apoyo en cuanto a recursos y en todo momento quienes fueron la cara visible para nosotras dentro de la organización estuvieron atentas al desarrollo de cada una de las actividades que se realizaron, desde el primer contacto con la empresa, hasta el cierre del taller, incluso quedando pendiente un encuentro con el grupo foco para compartir experiencias de lo vivido durante la intervención y mirar algunos fragmento de la filmación del video correspondiente a ambas sesiones; de igual manera queda pendiente una reunión entre Recursos Humanos y la Subgerente del área de Administración de Personal, quien fue nuestra informante clave, a los fines de compartir el análisis del desempeño grupal durante la actividad y ofrecerles recomendaciones. Todos estos elementos, aunado al trabajo de las investigadoras, permitió cursar todas las etapas de manera satisfactoria,

dando cuenta de la efectividad del programa de intervención sobre la variable cohesión en su dimensión interacción, en el grupo de trabajadores adscritos a la Gerencia de Compensación y Beneficios de los Automercados Excelsior Gama.

### **Cumplimiento del Programa de intervención: Objetivos y actividades**

#### **Primera sesión: Comunicación**

La primera sesión se planteó como objetivo general promover la comunicación como un elemento de la cohesión, según el enfoque de Bandler, Grinder y Satir (1983). Se considera que el objetivo fue alcanzado por las estrategias planteadas y por la disposición de los participantes a realizar las actividades con ánimo e interés de aprender. Para el inicio de la sesión se contó con la presencia de 14 participantes.

A continuación se describen las estrategias utilizadas y los alcances de las mismas para el logro del objetivo de la sesión.

#### **Estrategia 1: “La red”**

La sesión inicia con esta estrategia cuyo objetivo era que los participantes manifestaran su nombre y las expectativas del taller. Inicialmente se le indicó a los participantes que tomaran un pabilo, dijeran su nombre y una cualidad positiva; al culminar su presentación pasaban el pabilo hasta completar todos los participantes. En un segundo momento, se les indicó a los participantes que al desenrollar la red manifestaran sus expectativas, señalando en su mayoría las siguientes verbalizaciones: “adquirir conocimientos”, “que no se quede aquí lo que vayamos a aprender”, “que la integración no sea solamente hoy”, “compartir con el grupo de trabajo”, “que las herramientas que obtengamos aquí nos sirvan de crecimiento

personal y para el equipo”, “que haya más acercamiento”, “aplicar las herramientas en el trabajo”, “fortalecernos como grupo de trabajo”. La actividad se desarrolló en un clima de confianza y seguridad, inclusive los participantes estuvieron pendientes de la presentación de las facilitadoras en la actividad, invitándolas a que se presentaran en la misma dinámica del pabulo y a la vez expresaran sus expectativas, por lo que se evidencia su disposición y entusiasmo a permanecer en la sesión.

### **Estrategia 2. Lluvia de ideas**

A partir de esta estrategia se propuso como objetivo que los participantes expresaran las normas de funcionamiento del taller, para ello una de las participantes anota las normas en una pizarra acrílica, acordándose los siguientes aspectos: 1. Derecho de palabra. 2. Celulares en vibracall. 3. Cumplir con los tiempos. 4. Confidencialidad. 5. Respeto. Cabe destacar que todos los participantes estuvieron de acuerdo con las normas, en el caso del sujeto S10 manifestó que tenía una situación de emergencia familiar y era obligatorio atender el teléfono por lo que se acordó con la participante que lo atendiera fuera del salón de adiestramiento para no interrumpir las actividades. Otro de los aspectos observados es que el sujeto 14 propuso la mayoría de las normas y el sujeto 9 también hizo sugerencia de al menos una de las normas. Asimismo, las facilitadoras reiteraron la importancia de su cumplimiento en la sesión, en momentos en que por ejemplo hablan todos a la vez.

### **Estrategia 3: “El refugio subatómico” (pretest)**

La tercera actividad realizada con el grupo durante la primera sesión, la cual constituyó el Pretest, tuvo como objetivo, mostrar el proceso de comunicación durante la interacción grupal; en esta actividad, los participantes debían tomar en

grupo una decisión respecto a cuáles serían las 07 personas de entre ellos, que se salvarían del bombardeo nuclear que amenazaba con destruir al mundo, ingresando a un refugio que les permitiría subsistir. A cada participante se le asignó un personaje, desde el cual, debía justificar su presencia en el refugio. Una vez dadas las instrucciones de la actividad, y los participantes mirando al personaje que les tocaba representar, expresaron de entrada comportamientos gestuales y verbales asociados a la poca posibilidad de salvarse por las características que poseían los personajes, en este sentido los sujetos 4 , 8, y 2, manifestaron verbalizaciones tales como: “no nos la pudieron poner más difícil”, “pero mira lo que me toco”, “ya de entrada este no se salva”, el sujeto 8 se puso las manos en la cabeza, el resto del grupo se reía del personaje que le había correspondido.

Una vez dispuestos en círculo e iniciado el trabajo, se pudo observar en la mayoría de la interacción, que los participantes hablaban al mismo tiempo, pocos de ellos realizaron comentarios en defensa de su derecho a ingresar al refugio, teniendo mucha debilidad en sus argumentos, expresados en frases tales como: sujeto 6 “yo soy cura y yo puedo dar misas”, sujeto 9: “yo soy el más sano porque lo único que tengo son ataques de epilepsia, pero de lo demás estoy bien” , se observó congruencia en los sujetos 3 y 8. De la participante en las que se observó mayor congruencia se toman las siguientes verbalizaciones: “Yo no me quiero morir”, “yo me quedo aquí”, acompañado de conductas corporales y gestuales coherentes con su discurso verbal, negándose a salir del grupo, permaneciendo sentada y posteriormente se pasa de una silla a la otra, hasta que sale del grupo. La mayoría de las intervenciones de los participantes estuvo dirigida al empleo de generalizaciones como forma de excluir la

presencia de otro participante en el refugio, empleando las siguientes verbalizaciones: sujeto 4: “tú no puedes entrar al refugio porque los sacerdotes son pederastas” , sujeto 9: “tú no puedes tener hijos “...” tú puedes tener una enfermedad y contaminar a todos allá adentro”, sujeto 14: “Tu eres agresivo y vas a matar a la gente allí adentro”, sujeto 3: “no puede ingresar porque es un demonio”.

Se observaron dificultades en el grupo para llegar a un acuerdo, el sujeto 14 lideró la toma de decisión proponiendo realizar la escogencia a través de la votación, el sujeto 1, señaló “yo me salgo, yo me sacrifico para darle mi puesto en el refugio a la monja” el sujeto 14 ante esta afirmación le pregunta “pero que te pasa, ¿estás borracha o cuerda?” ya que este sujeto representaba al alcohólico.

Se observó el empleo de la comprobación cortés, en dos participantes, mediante las siguientes verbalizaciones: sujeto 14: “¿Quién dice que te vas a regenerar?”, sujeto 3: ¿Cuántos hombres tienes y cuantas mujeres?

Cuando se les indicó que sólo les quedaban 3 minutos para culminar la actividad, todos comenzaron a hablar al mismo tiempo, todos deseaban ingresar al refugio, hubo risas, todos se agruparon, se redujo significativamente el espacio interpersonal entre ellos, se colocaron de pie, rodearon al sujeto 14 quien estuvo liderando la toma de decisión. El grupo no logra completar las 07 personas que ingresarían al refugio, perdiendo así dos cupos y proponiendo sólo a 5 candidatos.

Una vez finalizada la actividad, se invitó a los participantes a comentar su experiencia, obteniendo las siguientes verbalizaciones al respecto: el sujeto 14 comentó: “fue difícil la escogencia, porque es lo que nos pasa en el trabajo, hay gente que tiene más capacidad que otra para algunas cosas y no es que no confíe en ellos,

sino que depende de la situación”, “el ejercicio fue un fracaso”, “no realizamos el ejercicio en base a la estrategia que era la de repoblar el mundo”. “No fuimos más allá, como por ejemplo preguntar qué otras cosas puede hacer la loca, a veces actuamos impulsivamente”, sujeto 6: “Resaltamos lo malo de la persona, ese es un error que cometemos, nos cuesta ver lo positivo”. Sujeto 1: “Yo sabía hasta donde podía llegar, si hubiera tenido otro papel hubiera sido diferente, sabía que yo sería un problema en el grupo, además por el encierro”, sujeto 8 “Juzgas a las personas por lo que ha hecho en el pasado, las limitaciones se las pone uno mismo”. Sujeto 11 “tomar decisión es difícil la decisión puede ser buena para unos y mala para otros, se quedaron 7 afuera, pensé en la posibilidad que los 7 de adentro salvaran a los 7 de afuera”. Sujeto 9: “Lo importante fue la empatía cuando dices que el otro se quede”. Sujeto 2: “No preguntamos, obviamos dar información, lo que nos pasa es que no exponemos bien nuestra situación y tampoco preguntamos al de al lado cuál es su situación por eso tomamos decisiones equivocadas”.

La actividad demostró ser muy adecuada y pertinente para evidenciar los elementos de comunicación durante la interacción grupal, además de permitir al grupo relacionar tales elementos con su dinámica diaria a nivel laboral.

#### **Estrategia 4. “El tesoro escondido de la comunicación”**

Esta estrategia se formuló como objetivo que los participantes comprendieran el proceso de la comunicación retroalimentada. Antes de iniciar la sesión, las facilitadoras ocultaron en diversas partes del salón 06 sobres los cuales contenían los conceptos claves tales como: **Comunicación, Congruencia, Retroalimentación, Generalización, Comprobación cortés y Conducta de respuesta** según lo

planteado por Bandler, Grinder y Satir (1983), los participantes al recibir la instrucción se dispusieron a buscar los sobres, luego se organizaron en 06 subgrupos. Los participantes iban leyendo los conceptos y parafraseaban los mismos, por ejemplo el sujeto 12 señaló: “la congruencia...la persona va a comunicarse con sus sentimientos y con la gestualidad”, el sujeto 4 comentó: “ser congruente con lo que se hace y con lo que se dice, por ejemplo si dice que está molesto no va a estar riéndose”, y el sujeto 1 expresó: “ofrecer retroalimentación es tomar las palabras que las personas dicen y darles la oportunidad de que organicen las ideas y esa persona trate de ser más clara”. A medida que se fue desarrollando la actividad, las facilitadoras aclaraban dudas y complementaban sobre los conceptos que iban comentando los participantes.

En este sentido, el objetivo fue logrado en tanto los participantes comprendieron el proceso de comunicación retroalimentada y relacionaron algunos elementos con lo vivenciado en la actividad de pretest tal es el caso del comentario efectuado por lo que el sujeto 5 comentó: “...habían personas... ponte tú el homosexual, ¿qué otras habilidades tenía?...ni preguntamos, ni tampoco no los dijo...” y el sujeto 6 manifestó: “...esto nos pasó con la decisión de quién entraba y quien no...que generalizamos por el pasado de una persona y no vimos más allá de lo que pudiera ofrecer...”. Incluso los participantes vinculaban los elementos de la comunicación con ejemplos de la vida cotidiana, tal como lo dijo el sujeto 2: “...hace como dos semanas sujeto 4 me comentó que le habían matado a un familiar...él está echando el cuento pero se está sonriendo, en lo que termina le digo ¿lo mataron y tú

te estas riendo?, él no había caído en cuenta, será los nervios y él me dice si estoy nervioso”

Otro de los elementos a resaltar y que también permitió la fluidez en cuanto a la participación de los sujetos en la actividad, fue el momento en el que una de las facilitadoras se autorrevela para explicar el proceso de la generalización y como una experiencia pasada, revivida a partir de una situación presente puede afectar la comunicación, sino se le identifica para asumir la nueva experiencia desde el aquí y el ahora, tal como lo plantea el enfoque de la Gestalt.

#### **Estrategia 5: “Explorando nuestros sistemas de representación”**

Esta actividad tuvo como objetivo identificar los sistemas de representación predominantes en cada individuo, la misma estuvo diseñada para realizarse en dos fases, la primera de ellas consistía en invitar a los participantes a imaginarse una flor y de allí explorar el sistema de representación empleado, en la segunda fase se le indicaba a los participantes llenar un test que les permitiría identificar su sistema de representación predominante; sin embargo solo se ejecutó la segunda fase por razones de tiempo, se decidió no realizar esta fase de la actividad . Los participantes se mostraron interesados en responder las preguntas del test, estuvieron atentos y callados completando la tarea. Los sujetos 8, 11, 14, 13 y 10 se identificaron con el sistema de representación kinestésico, como su sistema dominante, los sujetos 3, 9, 5, 1, 6 y 2, se identificaron con el sistema de representación visual como predominante, los sujetos, 12, 4 y 7, se identificaron con el sistema de representación auditivo. Los participantes expresaron verbalizaciones tales como: “yo no sabía que era visual”, “no sabía que era kinestésico” “me di cuenta que soy más kinestésico que auditivo”.

En términos generales, el grupo estuvo conformado por 05 personas kinestésicas, 06 personas visuales y 03 personas auditivas.

Esta actividad fue eficaz para el cumplimiento del objetivo específico, ya que el 100% de los participantes identificó su sistema de representación dominante, estando de acuerdo con los resultados arrojados por el instrumento de evaluación empleado para tal fin.

**Estrategia 6: “Experienciando con mis sentidos aquí y ahora”.**

Esta Actividad, tuvo como objetivo percibir información que proviene del medio externo, a partir de los sistemas de representación; la misma comprendió tres fases, la primera fase consistía en la recepción por parte de un sujeto, de información visual, kinestésica y auditiva generada por 03 participantes de manera simultánea, teniendo los sujetos identificados con la letra A, recibir información de B, quien le contaría una historia, simultáneamente, el sujeto C expresaría al sujeto A diversos sentimientos a través de la comunicación no verbal, en este caso A debía señalar verbalmente el nombre del sentimiento o emoción representada por C, simultáneamente el sujeto D, con su dedo escribiría operaciones matemáticas sencillas en la espalda de A, y éste debía comentar en voz alta el resultado de la operación; al finalizar, el sujeto A expresaría a sus compañeros lo que recuerde de la historia contada por B y este daría su impresión al respecto.

Durante la ejecución de ésta fase los participantes lograron experimentar a través de la estimulación de diversos sistemas de representación, la información proveniente del medio, lo cual se evidencia en las siguientes verbalizaciones: el sujeto 12 expresó: “fue una locura ver, sentir y escuchar al mismo tiempo, fue más fácil

verla, porque cuando me hablaban yo no le estaba parando”. El sujeto 7: “sentí que la mirada se me iba, porque estaba escuchando a S6, me fue más fácil escuchar, es porque soy más auditiva”. El sujeto 14: “en este ejercicio, yo pude captar la información de lo visual, lo auditivo y kinestésico, esa es una de las cosas que como líder del equipo he desarrollado y eso me ha permitido comunicarme y escucharlos a todos”

En la segunda fase de la actividad se realizó el ejercicio titulado “**el aviso clasificado**”, el cual consistió en elaborar un aviso para vender una casa, dirigido a compradores con diferentes sistemas de representación predominante. En este caso, se dividió al grupo bajo el criterio del sistema de representación dominante, encomendándoles a los auditivos realizar un aviso de venta para los kinestésicos, a los kinestésicos realizarlo para la venta a los visuales y a los visuales para vender la casa a los auditivos.

Los participantes luego de agruparse, comenzaron a conversar respecto a sus ideas sobre la forma de diseñar el aviso clasificado de venta, de tal manera que este cumpliera con los criterios del sistema de representación para el cual sería elaborado. Una vez culminada la tarea, los participantes presentaron en plenaria sus avisos. El grupo que realizó el aviso para venderlo a los visuales, dibujó diversos detalles de la casa y su explicación fue detallada. El grupo que diseñó el aviso para los kinestésicos, hizo énfasis en las sensaciones tales como el clima, la comodidad de una cama con almohadas de plumas de ganso, etc., y finalmente el grupo que realizó el aviso de venta para los auditivos, representó con sonidos armónicos realizados por el grupo los aspectos más importantes de su oferta de venta, como el sonido del agua, de los

pájaros etc. Esta actividad permitió incrementar el nivel de interacción entre los miembros del grupo y un alto nivel de creatividad, ello se evidenció a partir de las verbalizaciones que se presentan a continuación: el sujeto 1 “somos un grupo mayormente visual, eso nos va a permitir entendernos y con los otros también porque ya identificamos su sistema de representación”, el sujeto 2: “el sistema de representación influye mucho en la comunicación, porque por ejemplo a mí me pasa que como yo soy visual, para mí es más fácil entender un correo, pero puede ser que la persona con la que estoy comunicándome necesite que yo la llame”. El sujeto 4: “me pareció muy bueno el ejercicio, es importante conocer los sistemas de representación de los demás para comunicarse mejor”, el sujeto 8: “para venderle la casa a un visual, se le puede decir: “verla es comprarla”, es hablarle desde su propio sistema de representación”

En la tercera fase de esta actividad se proyectó el extracto de la película “**el guerrero pacífico**” con el objeto de reafirmar la importancia de estar presente con todos los sentidos en el aquí y el ahora. Se invitó a los participantes a colocar toda su atención en los elementos que observarían en el video, los sonidos, movimientos, etc.

Al finalizar las escenas pautadas para la sesión, los participantes realizaron las siguientes reflexiones: “a menudo vivimos pensando tantas cosas sobre lo que dejamos de hacer o lo que vamos a hacer, dejando de estar presente y disfrutando de lo que tenemos”, “me quedó la importancia del aquí y el ahora”, “sacar la basura de la mente, eso que puede ser cualquier cosa que no te deje vivir el presente”, “a veces sucede que estamos en el trabajo y estamos pensando en alguna cosa de la casa”, “sin darnos cuenta dejamos de vivir”, “muy bueno el video, me llamo la atención el

sonido de las hojas del libro cuando el muchacho que estaba leyendo las pasaba, el sonido del beso entre la pareja, todo sucediendo en ese momento y el protagonista ajeno a eso”, “de verdad tenemos que vivir más el presente y no preocuparnos tanto por las cosas, es aquí y ahora”, “estar más atentos de lo que vemos, escuchamos y sentimos”, “nuestros sistemas de representación nos ayudan a estar más en el presente”, “todo lo que el muchacho pudo hacer gracias a que estaba concentrado en sus ejercicios, en lo que estaba haciendo en ese momento”.

Una vez concluida la actividad la facilitadora invitó al grupo a estar presentes con todos los sentidos e invertir tiempo en la experiencia, lo cual permitió procesar y cerrar la actividad desde una perspectiva Gestáltica con elementos de la PNL.

### **Estrategia 7: “el rumor”**

Antes de iniciar con esta estrategia, se realizó una ronda de recuento de las actividades realizadas en la mañana, por lo que los participantes manifestaron entre los elementos más relevantes: la comunicación, la congruencia, los sistemas de representación, entre otros.

Luego se procedió a realizar esta estrategia del rumor la cual tuvo por objetivo que los participantes lograran movilizar su energía para el reiniciar la sesión. En esta oportunidad se le indicó a los participantes que salieran del salón, quedándose el sujeto 4 para recibir un mensaje que será compartido por los participantes, el cual decía lo siguiente: *“Dicen que 483 personas están atrapadas bajo un derrumbe, después que pasó el ciclón se inició el rescate. Se han movilizad miles de personas llevando medicinas, vendas y otros elementos. Pero dicen que la gente atrapada no fue por accidente, sino que fue un secuestro, pues hay gente de mucho dinero entre*

*los atrapados*". Los participantes iban ingresando al salón y a medida que lo hacían el mensaje se iba distorsionando como por ejemplo el sujeto 1 le comentó al sujeto 9: "438 personas fueron secuestrados en un ciclón y las secuestraron porque tenían dinero" y el sujeto 14 señaló al final de la actividad: "478 personas fueron atropelladas por un ciclón". Algunos de los participantes comentaron la necesidad de chequear la información como en el caso del sujeto 13 que señala "no se puede volver a repetir" y el sujeto 2 dijo: "¿secuestrada en un ciclón?".

Asimismo, se observó que la actividad se realizó con un buen nivel de energía dado que todos los participantes se involucraron en la actividad y retomaron de forma inmediata la jornada de la tarde.

#### **Estrategia 8: "Ejercicio de Calibración"**

Esta actividad tuvo como objetivo que los participantes lograran manifestar la congruencia como un elemento del proceso de comunicación; la misma se desarrolló solicitando a los participantes numerarse para formar grupos de tres personas, donde se asignaron los roles de "A, B y C", de tal manera que el rol "B", le solicitaba al rol "A" cerrar los ojos y luego pensar en una persona que fuera de su agrado, en ese mismo momento "C", observaba con detalle los movimientos y gestos de "A" frente a ese pensamiento; luego "B" solicitaba a "A" pensar en una persona que le fuera de poco agrado, e igualmente se observaban sus gestos, movimientos etc. Finalmente "B" realizaba preguntas de comparación entre las 2 personas que "A" pensó, a los fines de leer o inferir a partir de su corporalidad la respuesta correcta. Para el momento de la actividad, quedaron conformados 02 equipos de 03 personas y 02 equipos de 4 personas. Los participantes se mostraron muy atentos durante la

actividad, se observaba cumplimiento de la tarea y también disfrute de la actividad, mediante risas y asombro por los aciertos que tenían al observar la comunicación no verbal del compañero que se encontraba para el momento ocupando el rol "A". Otros frente a la dificultad para acertar, se mostraban persistentes en la idea de realizar más preguntas para observar el detalle de la corporalidad del compañero y lograr acertar. El sujeto 7, verbaliza: "fue muy interesante el ejercicio, nosotros pudimos acertar la respuesta correcta cuando el sujeto 14 estaba en el rol "A", se notaba mucho su gestualidad cuando la pregunta se refería a la persona que más le agradaba", el sujeto 14 expresa: "nos fue fácil comprender la comunicación no verbal del otro", el sujeto 8: "algunas no las acerté, es que soy más kinestésica que visual", el sujeto 2: "cuando eres más visual, es más fácil atender a los gestos y la corporalidad que acompaña el mensaje verbal. Es importante desarrollar todos los sistemas de representación", el sujeto 9: "acertamos varios, me ayudó ser visual, aunque con 3, fue muy difícil acertar, ella casi no expresaba movimientos con su cuerpo, pudimos lograr acertar cuando nos fijamos en el ritmo de la respiración".

Una vez finalizado el ejercicio y escuchado a los participantes durante el procesamiento del mismo, se evidenció el cumplimiento del objetivo establecido para esta actividad de manera satisfactoria.

### **Estrategia 9 La pelota de la retroalimentación.**

Esta estrategia se planteó como objetivo que los participantes logaran practicar la retroalimentación como un elemento del proceso de comunicación. En esta oportunidad se les indicó a los participantes que realizaran alguna conducta y/o expresaran una frase incongruente y le lanzaran la pelota a otro compañero quien

ofrece retroalimentación en torno a la conducta y a lo expresado. Esta actividad evidenció la dificultad de ofrecer retroalimentación por cuanto a los participantes se les complicaba describir la conducta y les era expedito etiquetar, por ejemplo el sujeto 1 señala: “observo que estas como achicopalado...”, el sujeto 2 comentó: “...veo que estas como enojada, alterada, ¿realmente estas calmada?...”, por su parte el sujeto 4 señala: “...te veo un poco dinamita...” y el sujeto 13 dijo: “te observé muy acelerado...”

Para el logro del objetivo las facilitadoras acompañaron a los participantes en cada una de sus experiencias, al observar elementos tales como distorsiones o etiquetamiento de alguna conducta, modelaban la retroalimentación con el fin que los participantes practicaran de forma efectiva esta técnica. Esto se evidenció en algunos ejemplos tales como: el sujeto 2 comenta al sujeto 1 “...observo que tu respiración está entrecortada, tienes el ceño fruncido y a la vez estas diciendo que estas calmada”, por su parte el sujeto 4 le señala al sujeto 11 no solo desde el mensaje que emite sino desde lo corporal: “te observe hiperactiva, estabas moviendo los brazos, tu cuerpo estaba así y decías que todo estaba perfecto, y la verdad no entendía”, el sujeto 13 le manifiesta al sujeto 4: “hablaste de manera muy rápida y no te pude comprender”.

Se considera que el objetivo fue alcanzado, dado que los participantes reconocieron la importancia de la retroalimentación para ir clarificando la comunicación a medida que se saca la incongruencia. Otros participantes comentaron su dificultad para describir las conductas y que hacían por lo general interpretaciones de acuerdo a lo que observaban sin darse la oportunidad de retroalimentar a la otra persona. Por último, los participantes señalaron que la retroalimentación pretende

saber lo que realmente le sucede a la persona y no lo que podemos imaginar que le sucede.

### **Estrategia 10 La rueda de la comprobación**

Esta estrategia se planteó como objetivo promover la comprobación cortes como un elemento del proceso de comunicación. Esta actividad constó de dos fases, en la primera fase se presentó un video titulado “el poder de las palabras” en el que se mostraba a un hombre ciego que estaba pidiendo limosna con un cartel que decía “soy ciego por favor ayúdeme”, en lo que transcurría el tiempo la persona solo recibía algunas monedas, en lo que se acerca un joven y cambia el cartel con el siguiente mensaje “es un lindo día y yo no puedo verlo”, de inmediato recibe mayor colaboración, el joven ciego pregunta al joven que ¿cuál era el mensaje? a lo que el joven contesto: “escribí la misma cosa solo que con palabras diferentes. A partir de lo observado, los participantes comentaron sobre la importancia que tiene la forma como se dicen las cosas, como un mismo mensaje puede transmitirse de diferentes maneras y generar un impacto en los otros, cómo el hecho de dar un mensaje conectado con lo que se siente, en este caso la imposibilidad de ver un lindo día puede transmitir y comunicar mucho más, así como las generalización que puede hacerse cuando una persona dice como en este caso “Soy ciego”, situación que no es cierta, puesto que la persona es mucho más que su condición visual.

Para la segunda fase, se realizó la rueda de la comprobación, para ello las facilitadoras prepararon una serie de afirmaciones las cuales contenían elementos que representaban barreras de la comunicación tales como: omisión, generalización y distorsión. La estrategia fue modificada in situ, dado que originalmente se había

planteado que los participantes se colocasen en dos círculos (uno interno y otro externo); sin embargo, por razones de tiempo las facilitadoras decidieron expresar las afirmaciones y escoger a cada participante para que realizara la comprobación cortes en torno a dicha afirmación. Se considera que el objetivo fue alcanzado dado que todos los participantes se involucraron en la actividad. Otro de los elementos que permitió el alcance del objetivo fue la relación de la actividad con aspectos de la vida cotidiana, respecto a lo cual comentaron la presencia de estos elementos y por tanto como esto afecta no solo el proceso de la comunicación, sino la calidad de la interacción y la cohesión. Asimismo, las facilitadoras comentaron sobre los elementos que impiden una comunicación efectiva tales como lectura de pensamiento y nominalización, lo cual genera las distorsiones de la comunicación.

Al finalizar la actividad, los participantes comentaron sobre la importancia de comprobación cortes en la comunicación, dado que es una oportunidad para aclarar el mensaje emitido por una persona. Incluso el sujeto 9 emite comprobación cortes a una de las facilitadoras la cual emite un mensaje que contenía una generalización, evidenciándose con este ejemplo el nivel de atención de los participantes en la actividad.

### **Estrategia 11 Selección de personal para cargos de periodistas y entrevistador (postest)**

Esta actividad tenía como objetivo aplicar el proceso de comunicación durante la interacción grupal. La misma constituyó la fase de postest en la que se realizaría la medición de los indicadores de cambio planteados.

A partir de esta estrategia se les indicó a los participantes que seleccionaran 07 cargos (04 periodistas y 03 entrevistadores) los cuales poseían unos roles particulares. Una vez dada las instrucciones los participantes se dispusieron a efectuar la actividad, por su parte el sujeto 6 comenta “la primera pregunta ¿quién va a ser el líder? Para lo cual el sujeto 9 se propone como el líder y el sujeto 8 le señala al sujeto 9 “te vas a sacrificar o pierdes tu puesto? A esto el sujeto 9 responde: “si me toca sacrificarme lo hago”, asimismo el sujeto 6 le pregunta al sujeto 9 “líder que vamos a hacer, que dices tú”, de esto se observa que el rol que cumple el sujeto 9 es de organizar a los participantes para que todos tengan la oportunidad de argumentar la razón por la que son aptos para los cargos solicitados por ejemplo el sujeto 14 argumenta “yo soy amarillista y es importante en esta situación contexto país mi rol es súper importante”. A medida que se va desarrollando varios participantes se levantan para hacer notar sus argumentos, hablaban todos a la vez, ante esta situación el sujeto 9 solicita al grupo hacer silencio y a ponerse de acuerdo expresando lo siguiente “...vamos a demostrar que adquirimos las herramientas...lo que no pudimos hacer en la primera lo vamos a lograr en esta” (recibe aplausos por parte del grupo). Luego de esto todos los participantes fueron escuchados en sus argumentos y en ocasiones entre los participantes se hacían llamados de atención para escuchar a los compañeros, se mantuvieron sentados atentos a la actividad y al finalizar la misma lograron obtener los 7 cargos solicitados, aspecto que no lograron en la fase de pretest.

Asimismo, se observó elementos de congruencia en el desarrollo de la actividad por ejemplo el sujeto 8 señala: “gané el cargo porque tuve congruencia

desde lo corporal, lo verbal y la emoción”, por su parte el sujeto 13 se mostró congruente con el personaje correspondiente “entrevistador tímido” mostrando elementos corporales tales como voz baja y hombros caídos.

Uno de los aspectos que se manifestó con menor presencia fue el indicador de la retroalimentación, el cual solo estuvo presente en los sujetos 9 y 14.

De la comprobación cortes se observa que el sujeto 9 fue el que presentó mayor incremento en el indicador, señalando en una de las ocasiones al sujeto 4 al mencionar que tenía “muchos conocimientos” el sujeto 9 le señala ¿conocimientos en qué?, asimismo señala al sujeto 2 quien menciona “...tengo estadísticas del narcotráfico? el sujeto 9 pregunta “¿cómo recolectaste la información...?”

En el procesamiento de la actividad, el sujeto 1 señala que “estaba falseada la información” en este aspecto se observa congruente lo que expresa con elementos corporales tales como: hombros caídos, ceño fruncido y mirada hacia abajo. Por su parte el sujeto 14 señala “hubo más escucha, aquí estaba todo más claro había equidad como para seleccionar, antes como el objetivo no estaba tan claro era como difícil escoger...hubo una persona que asumió el liderazgo como para controlar...creo que los argumentos tuvieron más bases que los anteriores”. A partir de esto se observa la necesidad de los participantes en expresarse por lo que el sujeto 7 señala “...claro no argumentaron y el sujeto 9 tampoco preguntó”, el sujeto 11 manifestó “...hablaron las 3 necesarias y espérate faltó yo...y se supone que si hay un orden...escuchamos a todos los periodistas y después decidimos cuales de los periodistas van a quedar...”por su parte el sujeto 3 expresó: “...él tenía que escuchar a todos y descartar por esto y esto, en lo que coincidió el sujeto 1 con el siguiente

comentario: “si ya sabemos que 9 no estaba escuchando teníamos que decir ya va...”, de igual manera el sujeto 13 señaló no estar de acuerdo con la decisión a la vez que se observaba con los brazos cruzados y el ceño fruncido.

Asimismo, los participantes vincularon lo vivenciado en la actividad con lo cotidiano a partir de las siguientes verbalizaciones: el sujeto 4 señala: “...cada uno sabe las funciones que cumple y como se interrelaciona con el otro...cada uno tiene enfocado una función y si contacto a alguien es para ver esa función...todos nos complementamos entre todos”, el sujeto 1 comenta: “en el trabajo...si hay una problemática tal vez el liderazgo tiene muchas decisiones que tomar y tal vez no tiene la cabeza fría porque está afuera del problema, mira yo se la manera y buscar la forma en que te escuchen “...” en la práctica nosotros hemos ido mejorando ese tema de que yo sé hacerlo mejor, e insistir en ese punto hasta que el resto nos escuche y también busquemos la equidad”, adicional a esto el sujeto 4 “...es importante hacerse notar”, por su parte el sujeto 6 reconoce que al no estar de acuerdo con alguna situación es incongruente de acuerdo a lo expresado a y su corporalidad manifestando lo siguiente “...yo puedo aceptar mas no compartir la instrucción pero mi gestualidad es otra”.

Por último, se considera que el objetivo fue alcanzado para la sesión, observándose un incremento en los indicadores de congruencia y comprobación cortes, no resultó de la misma forma con el indicador de retroalimentación, aspecto que será comentado en el apartado de análisis de resultados.

**Estrategia 12: “Qué me llevo”**

Esta actividad tuvo como objetivo evaluar los aprendizajes alcanzados en la sesión, para lo cual se les preguntó a los participantes sobre su experiencia y aprendizajes obtenidos a lo largo de la misma. Entre las verbalizaciones de los participantes, tenemos: sujeto 11: “me llevo la congruencia, lo que sentimos debemos expresarlo”, sujeto 4: “me llevo el compartir con mis compañeros”, sujeto 6: “me llevo el preguntar o saber preguntar”, sujeto 10: “otra manera de comunicarme con las personas”, sujeto 8: “me llevo la parte de la retroalimentación y preguntar”, sujeto 2: “me llevo como tarea aprender a preguntar, lo de la comprobación cortés, me lo llevo para practicarlo y mejorarlo”, sujeto 1: “me llevo lo de la alineación de los planetas, lo de la congruencia, me pasaba que sentía que no era congruente entre lo que sentía y lo que expresaba con mi cuerpo”, sujeto 14. “me llevo un equipo robustecido, gracias por su participación y lo que dieron”, sujeto 7: “me llevo no generalizar por la primera apariencia, ver las cualidades de las personas. Me llevo el vivir en el aquí y el ahora”, sujeto 9: “me llevo conocer el equipo porque soy nuevo”, sujeto 5: “la importancia de ser congruente, si no lo eres, ese mensaje no llega”. Sujeto 12: “hacer preguntas, porque si no preguntas a veces te llevas una mala impresión”. Sujeto 13: “preguntar y tener la retroalimentación”.

Es importante resaltar, que fue una grata experiencia escuchar a los participantes comentar sus impresiones sobre la actividad, especialmente porque si bien a lo largo de la sesión, se observan el logro de los objetivos, no es sino hasta el final, cuando descubres que tanto se logró en términos más globales y eso fue precisamente lo que experimentamos en esta etapa; percibimos a un grupo que tomó y

experimentó la teoría, que vivenció y reflexionó, que a partir de sus verbatums se observa un caminar a lo largo de toda la sesión, internalizando todos y cada uno los elementos del proceso de comunicación descrito por los autores Bander, Grinder y Satir (1983), nótese el tema de la congruencia, el cual caló con gran fuerza en el grupo, el aspecto de la comprobación cortes, como herramientas valiosa para no generalizar y para completar información que no se tenga del otro, el tema de la retroalimentación, que aunque es el menos nombrado en términos de frecuencia, pudimos calibrar a lo largo de la sesión que fue muy bien comprendido, más sin embargo la dificultad se presentó en el hecho de ser descriptivos, atendiendo a los aspecto más conductuales que a las interpretaciones, habilidad que no es tan fácil del desarrollar, porque además culturalmente no estamos dados a ello.

Al finalizar la rueda, los participantes les preguntaron a las facilitadoras que se llevaban de la actividad. A continuación expresamos nuestros verbatums: Belkis Monzón: “Me llevo satisfacción de haber compartido con ustedes y me gustaría comentarles mis impresiones respecto al grupo, veo un grupo comprometido, atento a las actividades e instrucciones, buen seguidor, veo un grupo que quiere sacar algo que está adentro y quiere emerger. Me impresiona un grupo respetuoso respecto a las figuras de autoridad, que también quiere dar un paso a ese crecimiento mediante la comunicación. Veo mucho respeto y apoyo de una jefe involucrada con su equipo, eso no pasa en todas las organizaciones”. Anabel González “superaron mis expectativas, pasamos un rato de compartir, sentí la energía por parte de ustedes, de trabajar de involucrarse en las actividades, son un gran equipo con mucho potencial

para mejorar, me voy contenta, feliz. Ustedes tienen un compromiso y se vio desde el principio”.

En base a lo anteriormente comentado, podemos afirmar, que esta sesión estuvo altamente enmarcada en el cumplimiento de su objetivo, al evidenciarse comportamientos por parte de los participantes acordes con el entrenamiento efectuado, lo cual se afirmó en el análisis de los resultados previamente planteados.

### **Segunda sesión: Cooperación**

La segunda sesión se planteó como objetivo general valorar la cooperación como un elemento de la Cohesión, según el enfoque de Shaw (1980). Antes de iniciar la sesión las facilitadoras agradecieron a los participantes por su asistencia. Asimismo se incorporó una nueva participante (Sujeto 15) que no había estado en la sesión anterior y además de esto no se contaría con la presencia de los sujetos 3 y 12 por motivos ajenos a su voluntad.

Otro de los elementos observados es que la sesión inicia unos minutos después de la hora pautada, los participantes expresaron como se sentían de ánimos ese día a partir de las siguientes verbalizaciones: el sujeto 6 señaló “me siento animada espero que esta sesión sea tan buena como la anterior”, el sujeto 9 manifestó: “tengo un poquito de flojera aunque me siento en confianza de hablar, de soltarme...”, el sujeto 11 expresó: “con todo lo que pasamos la semana pasada nos sentimos más en confianza...”, por su parte el sujeto 1 comentó: “a la expectativa...con que si tenemos consolidado el tema de la confianza... y siento yo que esto es como el segundo paso”, el sujeto 8 señala “animada...tengo curiosidad por saber que nos traen el día de hoy...”, el sujeto 7 manifestó “si me ven así es que tengo un poquito de dolor de

cabeza, pero ya se me está pasando...”, el sujeto 4 manifestó: “me siento integrado...quiero divertirme y ver que nos tienen para nosotros el día de hoy” el resto de los participantes coincidió en sentirse a la expectativa sobre los conocimientos que se traían para la sesión. En este aspecto se evidencia que los participantes tenían una alta expectativa sobre la sesión dada la experiencia de la sesión anterior en la que consideraron haberse integrado de una forma efectiva.

De igual manera, los participantes de forma espontánea daban retroalimentación a aquellos compañeros que se observaban poco congruentes al expresar su expectativa y decían cosas tales como: “eso que dices no fue congruente”, “dices que estas contenta y tienes los brazos cruzados”

Asimismo, se realiza un recuento de la sesión anterior, efectuando una ronda sobre los aprendizajes obtenidos, lo cual se evidenció a partir de las siguientes verbalizaciones: el sujeto 2 manifestó “lo que me quedó es lo que se dice y lo que corporalmente deberíamos expresar”, “los sistemas de representación”, el sujeto 7 manifestó “la congruencia, el aquí y el ahora...”, el sujeto 14 señaló “hablamos sobre la cohesión y la comunicación...tanto que me quedó fue el tema de la congruencia...”, por su parte el sujeto 4 “también aprendimos, nos divertimos, nos conocimos entre nosotros, adquirimos herramientas...”, y el sujeto 1 expresó “...me quedó la manera en que recibimos la información a través de los sistemas de representación...”. De esta manera, se retomaron las normas de funcionamiento del grupo, quedándose en el acuerdo de mantener las mismas normas planteadas en la sesión anterior.

A continuación se presentan las estrategias empleadas en la sesión, las cuales permitieron la consecución del objetivo planteado.

### **Estrategia 1 El cazafirmas**

Esta estrategia se planteó como objetivo que los participantes movilizaran su energía para el desarrollo de la sesión. Se le solicitó a los participantes que dividieran una hoja de papel en 08 cuadrantes en los cuales se colocarían aspectos tales como: música favorita, color favorito, numero de calzado, número de hijos, comida favorita, equipo de béisbol, dulce favorito y numero de hermanos, al llenar los ítems los participantes colocaban su firma en aquellos elementos que le eran común. Se considera que el objetivo fue alcanzado, dado que se observó que todos los participantes se involucraron en la actividad, buscando las firmas activamente y con un buen nivel de energía. Al finalizar la actividad las facilitadoras resaltaron la importancia de esos elementos en común y que estos son la base fundamental para potenciar la interacción y la cohesión.

### **Estrategia 2: “La carrera de autos” (pretest)**

Esta actividad constituyó el pretest de la sesión, cuyo objetivo era mostrar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal. El ejercicio consistió en presentar a los participantes un acertijo en aras de buscar la solución al problema planteado, había 8 carros de marcas y colores diferentes alineados para salir en carrera, el grupo debía establecer el orden en el que estaban dispuestos los carros de acuerdo a una serie de pistas o información suministrada.

Por su parte, el sujeto 7 lee las pistas o información sobre el acertijo, a medida que el sujeto 7 va leyendo el grupo inmediatamente va colocando los foami de colores en diferentes posiciones. El sujeto 5: le dice a al sujeto 7 “repite”, 14: “ya va un momento, ya sabemos que los carros son de marcas y colores, vamos a identificar las marcas con los colores”, el sujeto 7 continúa leyendo, el grupo continúa moviendo los foamis, el sujeto 13 se levanta de su asiento busca una hoja y un lápiz, comienza a copiar en una hoja mientras el sujeto 7 lee, el sujeto 13 dice “ya va, ya va” , el grupo sigue moviendo los foamis y dice el sujeto 4 “no, no porque entonces ya el Ferrari no estaría entre el gris y el ...” el grupo dice no, no y hacen caso omiso al comentario del sujeto 7. El sujeto 4 dice “porque no buscamos primero los de las esquinas los que no tienen nada a la derecha o izquierda”, le responden “aja, aja” y continúa leyendo el sujeto 7.

Se observa que varios participantes hablan al mismo tiempo, muchos opinan al mismo tiempo. El sujeto 10 dice “porque no los organizamos por colores”. El sujeto 14 llama a los sujetos 9, 13 y 2 se unen al grupo y comienzan en una hoja a tratar de esclarecer el acertijo. En ese momento el sujeto 6 lanza los foamis y da la siguiente instrucción “tomen hagan los carritos” el grupo se dispone a elaborar los carritos. El sujeto 1 manifiesta: “pónganle los nombres a los carros”, el sujeto 4 se acerca al grupo que está tratando de descifrar el acertijo y observa. El sujeto 5 se integra al grupo recortando carritos, el sujeto 11 permanece observando, hace algunos comentarios en el grupo, pero muestra un rol pasivo. Los sujetos 8 y 11 se levantan a observar al equipo que está descifrando el acertijo. El sujeto 14 lee la conclusión a la que llegaron respecto al acertijo. En este momento el grupo vuelve a unirse.

Al culminar la actividad, una de las facilitadoras verifica los resultados del acertijo encontrando que hubo aciertos y desaciertos en el orden de algunos carros.

Procesamiento: el sujeto 8 comenta: “sentimos frustración”, el sujeto 6 “todos queríamos hablar, no nos escuchamos, al principio quisimos ser ordenados, al final nos volvimos un ocho. No fuimos verificando uno a uno, ¿Qué opinas tú?”, el sujeto 14 refiere: “a pesar que había un lineamiento, unas instrucciones, no hubo un rol de cada uno, cada quien escogió lo que mejor podía haber aportado”, “si hubo un trabajo en equipo, se hizo muy complejo lo del tema del acertijo, hubo personas que comenzaron a adivinar. No nos escuchamos para nada, coincidimos en varias pero no lo pudimos plasmar” “esto no es lo que nos pasa en el trabajo porque dominamos el tema y sabemos a dónde vamos, esto nos ocurre solo con proyectos nuevos cosas nuevas donde necesitamos una guía” “cada uno tenía su idea”, “S9 anotó todos los nombres de los carros y todos los colores, cosa que yo no hice, pero el tema fue que no nos pusimos de acuerdo”, el sujeto 2 comenta: “lo he visto la semana pasada y esta, que siempre le dejamos todo al líder, que el líder resuelva, y yo sigo ordenes nada más, yo hago lo que el líder me pida, fue lo que sucedió la semana pasada, tomamos una mala decisión pero fue culpa del líder, nos pasa mucho eso, estamos siempre esperando que nos digan que hacer”, el sujeto 5 manifiesta: “no lograba entender, no estaba de acuerdo y lo expresé verbalmente y corporalmente”. Sujeto 9: “cuando la compañera ni siquiera había terminado de leer ya estábamos moviendo las láminas de color. Si nos escuchamos podemos saber qué es lo que hay que hacer y podemos diseñar una estrategia y seguir esa estrategia. Nos interrumpimos mucho, con eso estamos perdiendo tiempo y generamos un descontento porque no

escuchamos a quien está leyendo”. Sujeto 1: “yo hice algo y me di cuenta que no tenía lógica y lo peor fue que todo el mundo me siguió”. El sujeto 8: “yo me sentí muy frustrada porque no escuchaban y no podíamos analizar y porque no podía resolver” el sujeto 1: “también siento frustración y creo que fuera del taller recordamos que no cumplimos la actividad, hacemos una generalización y pensamos que porque no logramos una actividad en la sesión pasada, no alcanzamos el objetivo no vamos a lograr las próximas”

En términos generales, se podría señalar que se cumplió el objetivo de la actividad ya que permitió mostrar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal.

Es importante resaltar que durante el desarrollo de la actividad se observó el empleo de elementos de la comunicación retroalimentada tales como congruencia, comprobación cortes y retroalimentación.

### **Estrategia 3 Exposición interactiva**

El objetivo propuesto para esta estrategia fue que los participantes logaran comprender la cooperación como un elemento de la cohesión en la interacción. En esta actividad las facilitadoras realizaron una exposición interactiva en la que se presentaron los contenidos teóricos para la subdimensión cooperación, lo que permitió cumplir el objetivo planteado relativo a la cohesión, la interacción y la cooperación. Se pudo notar, porque arriba tienen la frase en esta actividad que la participación de los miembros del grupo poca, observándose elementos corporales tales como: bostezos, brazos cruzados y poca atención a la actividad. De acuerdo a la lectura grupal, se infirió que estos comportamientos estaban relacionados a los

sentimientos de frustración experimentados por el grupo al no lograr la resolución acertijo durante la actividad de pretest. A partir de esta situación, una de las facilitadoras incorpora la actividad de atención llamada “Aire, Mar y Tierra”, en la cual se dispone a los participantes del grupo en círculo, se les da una pelota y se les solicita que al lanzarla a un compañero, deben decir uno de los 3 elementos (aire, mar, tierra), quien recibe la pelota, debe mencionar un animal que habite en ese elemento y posteriormente, vuelve a lanzar la pelota señalando uno de los tres elementos, a fin que se repita la ronda hasta el momento en que el facilitador detenga la actividad. Al finalizar el ejercicio se invitó a los participantes a tomar un receso con la finalidad de tener un espacio libre para luego continuar con la sesión.

#### **Estrategia 4: “Así nos vemos”**

Esta estrategia se planteó como objetivo percibir la interacción grupal a través de la cooperación como elemento de la cohesión. Esto consistió en representar gráficamente en una hoja de rotafolio las relaciones que se generan entre los miembros del grupo.

Para dar marco a esta actividad, se empleó la reflexión contenida en el video titulado “El jabón”; el cual no estaba dentro de la planificación, pero consideramos pertinente emplearlo para dar mayor encuadre a la actividad. En el video se presenta una barra de jabón y se hace la siguiente pregunta: ¿Qué ves?, esa pregunta se realizó a varios escultores y se les entregó un cuchillo y una barra de jabón, al cabo de una hora la mesa estaba llena de restos de jabón y de diversas formas hermosamente talladas, el video muestra las infinitas posibilidades que tiene una persona para crear o producir algo con tan solo una barra de jabón.

La frase del video que se dejó proyectada en la pantalla para dar centro a la actividad del sociograma fue la siguiente: “Los escultores simplemente saben que cosas se tienen que remover para poder sacar la obra de arte que hay dentro, es así como sacaron algo que estuvo allí desde el principio”.

Con esta frase se da inicio a la actividad, señalando a los participantes que ese día se removerían cosas para sacar esa obra de arte, que consistía en un trabajo que más allá de aprender, pudiera mover cosas para favorecer la cohesión.

Posteriormente se explicó a los participantes en qué consistía la técnica del sociograma y se generaron las instrucciones, indicándoles que debían representarse cada uno con la figura de un círculo en el papel bond, que debían colocar sus nombres en el interior de cada círculo, y cada participante debía seleccionar 2 personas de su confianza dentro del grupo y dibujar una flecha que partiera de su círculo al círculo de cada una de las dos personas seleccionada, luego se entregaron los materiales para elaborar el sociograma.

El grupo inicia el trabajo, el sujeto 14 propone que se dibujen los círculos de todos los participantes primero y luego se tracen las líneas. El sujeto 1 se levanta y comienza a dibujar los círculos y colocarles los nombres, posteriormente, cada participante se va levantando de su silla, entra al círculo, toma un marcador del color de su preferencia y dibuja las flechas desde el círculo con su nombre hacia cada una de las 2 personas seleccionadas como de su confianza. Una vez que los participantes se dispusieron a realizar la actividad, se colocó la canción de fondo “el concierto de Aranjuez”, lo cual, desde lo auditivo generó un acompañamiento de intimidad, suavidad, serenidad, profundidad y calidez. Se experimentó un clima de silencio y

mucha atención sobre aquella hoja de rotafolio que comenzaba a pasar de un papel a una foto del grupo. Fue interesante observar en cada uno de los miembros del grupo una actitud reflexiva y de mucho respeto por lo que se estaba viviendo. Al finalizar el ejercicio, pudimos percatarnos que no había diferencias entre la ejecución del sociograma que ellos habían elaborado y la información que las facilitadoras tenían respecto a la escogencia de las personas de mayor confianza, que cada participante había escrito en una tarjeta al inicio del taller, razón por la cual, no se realizó la segunda fase del ejercicio propuesta en la plan de sesión.

Una vez culminado el ejercicio, se les preguntó a los participantes: ¿Qué perciben en esa foto del grupo?, el sujeto 9 señaló, “que hay personas que tienen más flechas”, a su vez la facilitadora le pregunta: ¿Quiénes son esas personas?, el sujeto 9 señala el nombre de las personas que obtuvieron mayor número de preferencias y se inicia un conversatorio al respecto.

El sujeto 1 comenta “yo escogí a 11 y a 13, ella es la que más me pregunta y siento más confianza con ella”. Se invitó a la sujeto 1 a verbalizarle al sujeto 13 lo que estaba experimentando en ese momento, siendo el verbatim el siguiente: “Yo percibo 13 que tú me tienes confianza”. El sujeto 13 comenta “escogía a 11 porque me siento en confianza con ella”. El sujeto 11 comenta: “trato siempre de apoyar a mis compañeros en todo. Que me escogieron varias personas es un reflejo de lo que hago día a día. Yo escogí a 6 y a 15 y necesito decírtelo 15 “me siento en confianza contigo”. “yo digo las cosas de la mejor manera y queda allí, porque soy una persona que no puede estar en conflicto con otros”. El sujeto 14 comenta “escogí a 4 y 5 porque están comenzando y necesitan más apoyo porque se están formando. Me llena

de satisfacción que una de las personas que es mi mano derecha haya sido muy seleccionada y eso dice que lo está haciendo bien, porque lo que no está sucediendo conmigo está sucediendo con ella”. El sujeto 9: “yo siento la necesidad de tener una mayor cohesión, de tratar más con 7, pero no la escogí porque era seleccionar a la persona con la que tienes más confianza” “7 yo quiero tener esa oportunidad de tratarte más”. El sujeto 2: “yo hablo muy poco y yo lo sé, esa comunicación más allá de lo laboral si me cuesta bastante y sé que tengo que trabajar en eso”. El sujeto 1 comenta: “yo solo me he relacionado con 11 porque hacemos el mismo trabajo, y esa condición ha privado sobre la cohesión del grupo, a mí se me han acercado, pero yo no me he acercado”. El sujeto 11 “yo siento que cada vez estamos más integrados por las actividades que hemos realizado”.

De igual manera Belkis Monzón señala: “hay gran concentración de vínculos de un lado y del otro no hay esa concentración de vínculos, siempre hablamos de una responsabilidad compartida ¿Qué está pasando con esta concentración de vínculos y que está pasando con estas personas que están más en la periferia? ¿Cuál es la responsabilidad del grupo y que está pasando con lo que está tan vinculado?”; en ese momento, Belkis Monzón” se levanta de su asiento y le solicita a la sujeto S6 hacer un cambio, es importante mencionar que el sujeto 6 y el sujeto 15, fueron 2 de las 4 personas que obtuvieron mayor puntaje en términos de escogencia por parte de sus compañeros en el sociograma; durante el taller, se les observó muy cercanas, en el sociograma se evidenció una vinculación muy estrecha, razón por la cual, dándose la oportunidad en el marco de la dinámica del ejercicio y atendiendo a lo aprendido por las facilitadoras durante la especialización respecto al enfoque sistémico, se realizó

un cambio de asiento enmarcado dentro de la reestructuración propuesta por Salvador Minuchin en el contexto del grupo visto como un sistema. Una vez que ocurre el cambio, Belkis Monzón continúa su discurso “cuando hablamos de cohesión, a veces vemos el tema de los subgrupos, de ese con quien me tomo el café y chismeo, de relaciones triangulares, etc., esa situación del grupo no permite que esa cohesión se dé”. El sujeto 9, refiere que le hubiera gustado elegir al sujeto 7 por ser la persona con quien ha compartido menos”, ante lo cual, Anabel González, realiza un cambio de asiento con la sujeto 8, quien estaba en medio del sujeto 9 y el sujeto 7 e inmediatamente hace un cambio de asiento con la sujeto 7, de tal modo que el sujeto 9 y el sujeto 7 quedan uno al lado del otro, posteriormente se le invita al sujeto 9 a verbalizarle al sujeto 7 lo que estaba expresando anteriormente, pero ahora de manera directa a 7, ante lo cual 9 dice “tengo la necesidad de esa cohesión de grupo y tú eres esa pieza que falta como al rompecabezas para acercarme y compartir más contigo”.

Desde la perspectiva sistémica, se logra cerrar el ciclo de una aproximación a la reestructuración, en la dinámica siguiente, que era la del marca libros, donde el sujeto 15, una de las más influyentes en el grupo, obsequia su marcalibros a 1, el sujeto más periférico del grupo; en ese momento Belkis Monzón, que estaba sentada al lado del sujeto 15, sin esperar que el sujeto 1 se sentara, la invita a cambiar de puesto; ubicando de esta manera al sujeto más periférico al lado de uno de los más influyentes, lo que también permitió reforzar el comportamiento del sujeto 15, al entregar su marcalibros a sujeto 1 y retomar la posición de las facilitadoras, quedando nuevamente sentadas una al lado de la otra, lo que ocurrió de manera no planificada y

de forma coincidental, pero como sabemos, nada ocurre por casualidad y tratar de explicarlo ignora la grandeza de esas cosas que escapan de la corta mente humana.

De los números llamativos que pudieran resumir esta actividad presentamos la frecuencia de escogencia de cada uno de los participantes:

<b>Sujeto</b>	<b>(Fx) escogencia</b>
S15	4
S11	4
S6	4
S5	4
S13	2
S8	2
S2	2
S14	1
S4	1
S9	0
S1	0
S10	0
S7	0

En relación a los datos obtenidos, se observa que 4 miembros obtuvieron la misma frecuencia de escogencia de 4 puntos para cada uno. Los sujetos 15, 11, 6 y 5, se ubican los 4 en un primer lugar, aunque en la dinámica del grupo se evidencia que el sujeto 15 es el líder afectivo. Es llamativo que en esta actividad las expresiones de

afecto más emotivas fueron manifestadas entre estos mismos 4 participantes. Desde el punto de vista sistémico, se puede señalar la existencia de una coalición importante entre los sujetos 6 y 15.

En términos generales, podemos mencionar, que se alcanzó el objetivo de esta actividad, logrando que los participantes percibieran la interacción grupal, vista como una foto de las relaciones entre los miembros del grupo y la cooperación que se generaba entre los más vinculados, como un elemento que afecta la cohesión.

También es relevante señalar, que a medida que la actividad se desarrollaba, la lectura del grupo indicaba un deseo de profundizar en el análisis de los elementos que comenzaron a emerger, una necesidad de expresarle al compañero sentimientos, necesidades, entre otros, así como una necesidad de expresar sus reflexiones al grupo. Estas situaciones que comenzaron a ser figura, fueron atendidas desde el proveer y facilitar un espacio de interacción a través de la comunicación directa entre los participantes, posibilitando el compartir de esos darse cuenta desde la dimensión individual y grupal.

#### **Estrategia 5: “El marcalibro”**

Esta estrategia se formuló como objetivo manifestar la interacción grupal como un elemento de la cohesión. Para esta actividad, se requería que cada participante tuviese un marcalibro, razón por la cual, al finalizar la sesión de comunicación, se dejó como tarea a los participantes, traer al siguiente encuentro un marcalibro realizado por ellos, que tuviese una frase, mensaje o reflexión que les gustara, el objetivo no se les mencionó en esa oportunidad. Una vez finalizada la actividad del sociograma, se les pidió a los participantes sacar el marcalibro que se les había dejado como tarea y se

les comentó, que debían pensar en una persona del grupo con la cual hubiesen compartido menos, para obsequiárselo, acompañado de una caricia positiva, que pudiera ser una palabra, abrazo, etc.

De lo ocurrido durante la actividad se tienen: el sujeto 11: "este marca libro, me remonta a una situación muy fuerte que tuve en mi vida, hay que vivir siempre nuestra vida como si fuera el último día porque hoy estamos mañana no sabemos" "usted, refiriéndose al sujeto 14, tuvo una situación hace poco y quiero entregarle este marca libro, además porque estamos en la oficina pero por el ritmo de trabajo compartimos menos".

Sujeto 14: "todos los seres humanos somos sometidos a pruebas de vida que podemos afrontar y salir adelante", "este marca libro es para 9 porque es con quien menos he compartido". "gracias 9 por estar en el equipo"

Sujeto 9: "no viajes para escapar de la vida, viaja para que la vida no se te escape", "este marca libro es para 7". El sujeto 7 entrega su marca libro a el sujeto 5, el sujeto 5 se lo entrega a 1, el sujeto 1 a el sujeto 10. El sujeto 8 a el sujeto 5, el sujeto 5 a el sujeto 14, el sujeto 15 se lo entrega a el sujeto 1, el sujeto 13 al sujeto 8, el sujeto 2 a sujeto 9, el sujeto 6 al sujeto 8, y el sujeto 4 a el sujeto 1, el sujeto 4 al entregar al sujeto 1 (la sujeto más periférica del grupo) el marca libro le dice estas palabras: "y le voy a entregar este marca libro a una persona que al principio cuando llegue me indicaron que era muy cerrada, que es un poco ... me dijeron no te juntes con ella, y cuando la conocí creo que es una bonita persona y tengo cosas en común con ella...". La corporalidad y gestualidad de la sujeto 1, frente a esta caricia fue de alegría, sonrisa y agradecimiento.

Los participantes en su mayoría comentaron que les agradó mucho la actividad y que esperaban que fuera más allá de lo compartido en ese momento, que perdurara en el tiempo, mejorando así la cohesión grupal.

Se logró el objetivo de la actividad, en tanto se generaron los primeros pasos para el acercamiento y fortalecimiento de las relaciones entre los miembros del grupo y aquellos más periféricos. Fue muy interesante como los sujetos compartían sus mensajes y reconocimiento entre ellos, como la dinámica del ejercicio permitió que quienes recibieron más caricias positivas y más marcalibros fueron los que estaban menos integrados en el grupo, consideramos que este ejercicio fue de gran potencia, en tanto logró invitar a la participación y fortalecer los vínculos entre los miembros del grupo a partir de la comunicación y la cooperación entre ellos, dando cuenta de un avance en el proceso de cohesión.

De los números llamativos que pudieran resumir esta actividad presentamos la frecuencia con la cual un participante recibió marcalibro de sus compañeros:

<b>Sujeto</b>	<b>(Fx) escogencia</b>
S1	3
S8	2
S14	2
S5	2
S9	2
S7	1
S10	1

S15	0
S4	0
S11	0
S6	0
S2	0
S13	0

---

La persona del grupo que recibió mayor número de marcalibros fue el sujeto 1. Esta actividad permitió paradójicamente hablando en términos de caricias positivas, dar más a los que estaban menos integrados y dar menos a los que estaban más integrados.

#### **Estrategia 6: “Gimnasia cerebral”**

El objetivo de esta actividad fue movilizar la energía del grupo para reiniciar la sesión. Una vez llegada la hora de comenzar la actividad, nos percatamos que sólo dos personas habían llegado al salón, situación que no era usual en un grupo tan apegado a los aspectos normativos, tal como lo habían demostrado. De antemano sabíamos que dos de las personas del grupo llegarían un tanto después de la hora por cuestiones de trabajo, más sin embargo esto no era aplicable a todo el grupo. Haciendo lectura del grupo, inferimos que el nivel de energía se encontraba bajo, producto no sólo de la hora luego del almuerzo, sino por la movilización emocional generada a partir de la actividad “así nos vemos” (sociograma). Frente a esta situación las facilitadoras decidieron modificar la actividad de inicio planteada por una de mayor movimiento que pudiera tener un mejor impacto sobre la energía

grupal. Con los participantes que ya estaban en aula y los que fueron llegando progresivamente se realizó el ejercicio de “gimnasia cerebral”, el cual consistió en presentar una lámina proyectada a través del video beam, las cuales contenían las letras en mayúscula del abecedario y debajo de cada letra se presentaban unas letras minúsculas (d, i y j), que significaban el movimiento que se debía realizar con los brazos al pronunciar la letra mayúscula, en este caso de acuerdo a la letra minúscula que aparecía, se levanta el brazo derecho, o el izquierdo o ambos brazos.

Los participantes se mostraron atentos a las instrucciones, iniciamos el ejercicio con 08 personas, acompañamos la actividad con la canción “madre tierra”, lo que le dio un impulso interesante a ese nivel de energía; a medida que llegaba un miembro del grupo, el resto le daba las instrucciones para incorporarlo en la actividad y se repetía nuevamente la ronda. Los miembros del grupo se mostraron sonrientes, hubo risas, baile y cierta resistencia a reiniciar las actividades, frente a lo cual se les dio la oportunidad de realizar un baile libre con la canción, se bailó en grupo, se realizó un círculo y finalmente hasta un trencito. Sin duda alguna fue de gran disfrute y espontaneidad.

### **Estrategia 7 La receta**

Esta actividad se planteó como objetivo practicar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal. En esta estrategia las facilitadoras indicaron a los participantes elaborasen una receta de cocina con los ingredientes que se les había dado a cada uno escrito en un papel; los participantes se pusieron de acuerdo en elaborar un plato al que llamaron “pollo a la champión”. Se considera alcanzado el objetivo propuesto por cuanto se observaron elementos de

cooperación; los participantes planificaron antes de llevar a cabo la actividad, se escucharon cada una de las propuestas planteadas, compartieron materiales y se sintieron satisfechos por el resultado final. Asimismo, los participantes realizaron una analogía con los ingredientes en el que cada uno posee habilidades diferentes y que al unirse pueden lograr un resultado interesante.

Otro aspecto a resaltar en esta actividad fue el tema de la escucha, dado que en ocasiones algunos sujetos por ejemplo 2 y 14 hacían llamados de atención para que no hablaran todos a la vez, en este aspecto las facilitadoras confortaron al grupo en torno a la escucha, los participantes manifestaron que en lo cotidiano si se escuchaban, solo que la oportunidad de compartir todos juntos en un mismo espacio era un momento único que valoraban. En relación a esto el sujeto 14 comenta que la organización puede considerar esa idea de compartir en otros espacios y momentos con el fin de fomentar la integración en el grupo.

### **Estrategia 8: “El rompecabezas”**

Esta estrategia se planteó como objetivo valorar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal. Este ejercicio consistió en armar como en una especie de rompecabezas, una frase completa, que es dada en partes a cada grupo, para lo cual los participantes debieron indagar en los subgrupos donde se encuentran las partes faltantes de su frase para poder completarla, así como descubrir que cada frase armada en el subgrupo era simplemente una parte de una gran frase, debiendo abandonar los subgrupos para integrarse en el equipo completo a objeto de cumplir con la actividad.

Se inicia la actividad generando las instrucciones y otorgándole a cada subgrupo un sobre con piezas de un rompecabeza que armaba una frase, se observan a los subgrupos trabajando atentamente en el armado de su frase; curiosamente ellos insisten en buscar armar la frase y tardan algún tiempo en percatarse que les faltan piezas, o que tienen piezas que no les corresponden, además son de diferentes colores. La sujeto 14, es quien comienza a recorrer los otros subgrupos solicitándole las piezas que a su grupo le hacían falta, hacen lo mismo los sujetos 8, y 4. Uno de los subgrupo dice “ya, ganamos”, se les repite la instrucción diciéndoles que debe ser una frase completa con sentido, los participantes comienzan a movilizarse nuevamente, recorren los subgrupos, dándose cuenta que una frase era la continuación de la otra, comienzan a juntar las frases para construir la gran frase que es leída por la sujeto 8 *“Los buenos equipos acaban por ser grandes equipos cuando sus integrantes confían los unos en los otros lo suficiente para renunciar al “yo” por el “nosotros”*

Algunas de las verbalizaciones de los integrantes del equipo fueron las siguientes: Sujeto 4: “Siempre nos necesitamos los unos a los otros para lograr los objetivos, el trabajo en equipo, más en este equipo, necesitamos de todos para lograr el objetivo, si uno se siente mal afecta también al otro, es como el resultado del esmero del trabajo en equipo”. Sujeto 8: “es como una cadena, somos como eslabones, si se rompe la cadena se rompe el trabajo”, sujeto 4: “cuando nos dimos cuenta que faltaba unas piezas nos ayudamos”. Sujeto 14 “cada uno de nosotros somos como una pieza del rompecabeza, somos un equipo”

A partir de los comportamientos observados en el grupo durante el desarrollo de la actividad y las verbalizaciones al momento del procesamiento, puede

corroborarse el alcance del objetivo propuesto para la actividad, ya que permitió la valoración por parte de los participantes, de la cooperación como un elemento que les permite estar más cohesionados como grupo.

### **Estrategia 9 La avenida complicada (postest)**

Esta estrategia, la cual constituía la fase de medición de los indicadores de cambio, tenía por objetivo aplicar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal. En esta actividad se les indicó a los participantes que resolviesen un acertijo con la participación de todos los miembros del grupo y utilizando una serie de materiales para la elaboración de una figuras tales como casas y autos.

Los elementos observados durante la realización de la actividad se expresan en los siguientes aspectos: en primer lugar, para el momento de la aplicación del postest la energía del grupo se encontraba con tendencia baja, en ocasiones expresaron que estaban cansados y algunos participantes manifestaron presentar dolor de cabeza, además de estar emocionalmente movilizados por todas las actividades del día. En segundo lugar, la experiencia previa del pretest levantó algunos mecanismos de defensas tales como intelectualización y negación, dado que los participantes se encontraban con poca receptividad para realizar la actividad a partir de las siguientes verbalizaciones: “otra vez esa actividad”, “...vamos a salir de eso de una vez...”, “mejor porque no bailamos nuevamente”.

Al inicio de la actividad, se observó que los participantes se agruparon de forma cercana para realizar la actividad, asimismo, hubo un llamado de atención por parte del sujeto 14: “... vamos a ponerle seriedad al asunto” por ser el último

ejercicio. Los participantes se encontraban centrados en escuchar para lograr la resolución del acertijo, por lo que se preguntaban entre ellos cómo lo iban a ordenar y las posibles claves (colores, número de casas entre otros). Durante el desarrollo de la actividad se observó que varios sujetos 2, 4, 7, 8, 1, 5, 9, 10, 15 y 14 tomaron mayor presencia en la resolución de la actividad, en el caso de los sujetos 6 y 11 se mantuvieron en rol de observadores, sin tener una presencia en este momento de la actividad.

Antes de finalizar la actividad, se observó que la mayoría de los participantes se avocaron a culminar la actividad y a realizar los elementos requeridos tales como las casas y los autos, observándose una movilización a buscar los materiales y a su vez realizaban subdivisión de las tareas por ejemplo “busca las tijeras...”, “aquí está el foami”.

En el procesamiento de la actividad los participantes manifestaron los siguientes comentarios: sujeto 14 dijo “...7 empezó a llevar la batuta y cuando se dio cuenta de que ya, se lo pasó a otro”, el sujeto 2 expresó “esta vez nos escuchamos más... tenemos que escucharnos para que podamos lograr las cosas”, por su parte el sujeto 7 objetó lo planteado por el sujeto 2 con este comentario: “no es un tema de no escuchar, sino que todos queremos lograr el objetivo, pero no es que no nos escuchemos los unos a los otros...”, asimismo el sujeto 1 señaló “...cada uno desde su habilidad quiso aportar... todos participamos y por supuesto cada quien esperó la oportunidad para dar su aporte...”, el sujeto 2 comentó lo siguiente: “tenemos que coordinarnos entre nosotros, cuando estábamos comenzando yo veo al grupo y yo dije ya va vamos todos a la vez como la actividad anterior... entonces alguien tomó

una hojita y así conseguimos lo que queríamos y eso se llama coordinación...”, para finalizar el sujeto 7 resaltó “...yo pienso que cada uno hizo y se logró la meta...”. A partir de estos aspectos se puede decir que el objetivo fue alcanzado dado que se observó un incremento en todos los indicadores contemplados para la subdimensión cooperación, en el indicador subdivisión de actividades desde el inicio se propuso dividirse las tareas tal como lo señala el sujeto 15: “...vamos a dividirnos las cosas”, en el indicador expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros de grupo se consultaban las posibles soluciones y solicitaban ayuda si lo requerían y en el indicador conducta cooperativa se observó mayor acercamiento entre los participantes.

De igual manera, en esta actividad uno de los participantes específicamente S7 señaló la importancia del liderazgo comentando lo siguiente: “cada equipo como en todos lados...tiene como la figura de un líder...siempre están las personas que tiene más habilidad para pensar, para dibujar...”. Este aspecto del liderazgo fue comentado de manera reiterativa en ambas sesiones, pudiendo observar que no se encuentra definido un líder más allá del rol que desempeña la subgerente de área.

### **Estrategia 10 el semáforo (cierre)**

En esta estrategia se formuló como objetivo estimar los aprendizajes alcanzados en la sesión. La dinámica de la actividad consistía en que los participantes expresaran sus aprendizajes desde cómo llegó (rojo), como se siente (amarillo) y que se lleva (verde). Al inicio de la actividad hubo poca disposición para realizarla dada las circunstancias de cansancio y de premura de algunos participantes de retirarse de las instalaciones para tomar un transporte que los llevaría a la estación del metro, en

esta oportunidad las facilitadoras invitaron a los participantes a efectuar la actividad para así culminar la sesión. Se logra el objetivo a partir de las siguientes verbalizaciones:

Desde cómo llegó al taller: los sujetos 15, 8, 7, 4, 10 y 14 coincidieron en expresar que habían llegado “con muchas expectativas”, por su parte el sujeto 4 también comentó que llegó “...con muchas ganas de aprender, de divertirme...”, también los sujetos 5, 13 y 6 indicaron que llegaron “con curiosidad...” y el sujeto 2 manifestó “esperando mucha herramienta y conocimiento...”

Desde cómo se siente: en el caso de los sujetos 15, 4 y 2 manifestaron sentirse “cansados y con dolor de cabeza”, el sujeto 8 dijo: “me siento enérgica”, por su parte el sujeto 7 comentó: “me siento emocionada” (risas), el sujeto 1 expresó lo siguiente: “me siento enriquecida...siento que hay integración, los quiero mucho” (dirigiéndose a sus compañeros), asimismo el sujeto 2 manifestó “les agradezco bastante con todo lo que he aprendido...”, el sujeto 4 comentó “...me divertí mucho”. Los sujetos 13 y 6 manifestaron sentirse “satisfechas” por la experiencia, el sujeto 9 señaló “me siento más tranquilo y más integrado en el grupo”, y el sujeto 10 manifestó “estoy un poco movida en sentimientos”

Desde lo que se lleva del taller: la mayoría de los participantes manifestaron sentirse integrados y con conocimientos, a partir de las siguientes verbalizaciones: el sujeto 15 señaló: “el aprendizaje, el compartir con todos...me encantó la actividad del marcalibro”, por su parte el sujeto 8 expresó: “el compartir con todos los compañeros y haber creado un círculo de confianza...cada uno expresó lo que sentía”, el sujeto 7 comentó “...el conocerlos más y mucho aprendizaje”, el sujeto 1 manifestó “las

características de cada uno, lo que cada uno me pudo haber brindado y las herramientas...”, el sujeto 4 expresó “...que somos un gran equipo de trabajo, que podemos contar con todos y que somos del tamaño del compromiso”, el sujeto 10 dijo “me llevo muchas herramientas las cuales voy aplicar a nivel personal, en mi vida de trabajo...”, el sujeto 13 comentó “contenta de haber compartido este momento con ustedes...”, por su parte el sujeto 2 “...voy a buscar la manera de procesarlo para transformarlo en sabiduría”, el sujeto 6 comentó “me llevo cosas positivas de cada uno de ellos y espero que entre todos podamos aplicarlos”, el sujeto 9 dijo que se lleva “...aprendizaje de cada uno de ustedes”, y por último el sujeto 14 resumió en pocas palabras que se llevaba de la actividad “...el mejor equipo”.

Por ultimo las facilitadoras agradecieron a los participantes por el compartir, por la experiencia y por sus aportes en este taller, quedando pendiente un próximo encuentro para la entrega de los certificados.

### **Recursos utilizados en el programa de intervención**

Los recursos empleados en el programa de intervención se considera que fueron un elemento de suma importancia para el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos planteados. En cada una de las actividades se emplearon recursos tales como videos, los cuales complementaban las actividades y en algunas ocasiones fue también un punto de reflexión para varios participantes. Otro de los recursos utilizados fue de tipo visual como la presentación en powerpoint Asimismo, se hizo énfasis en la estimulación de los canales sensoriales (visual, auditivo y kinestésico) por ejemplo en la incorporación del ejercicio de “gimnasia cerebral” los

participantes tuvieron la oportunidad de emplear los tres sistemas de representación en un mismo ejercicio y este aspecto permitió la activación de la energía grupal.

El salón dispuesto para la aplicación del programa de intervención fue acorde para la realización de las actividades dado que se contaba con espacio suficiente para la ejecución de actividades de movimiento y la iluminación fue adecuada.

Asimismo, el tiempo previsto para las actividades fue suficiente, aplicando la mayoría de las estrategias propuestas en el plan de sesión e incorporando actividades no previstas, así como la modificación de aquellas estrategias de ser necesario.

### **Roles desempeñados por los participantes**

Uno de los elementos fundamentales en los grupos es la estructura, la cual establece tanto las pautas organizacionales y de interacción entre los miembros del grupo considerados no como un conglomerado de individuos aislados sino como una totalidad (Shaw, 1980). De los aspectos de la estructura grupal, se tomará en consideración los roles grupales que de acuerdo con Benne y Sheats (1948, c.p. Sánchez, 2002) esto se encuentra asociado a las características del grupo, específicamente, en cuanto a los objetivos y metas. A continuación se describen los roles desempeñados por los participantes en la intervención del programa.

En cuanto a los roles dirigidos a la consecución de las metas grupales, se observó que los sujetos 1, 4, 6, 8 y 15 se ubican el rol iniciador dado que presentaron nuevas ideas o formas de manejar las situaciones aportando posibles soluciones. Los sujetos 2 y 9 se ubicaron en el rol de evaluador crítico, siendo estos los que evaluaban la calidad de los métodos, lógica y resultados del grupo.

El sujeto 14 se observa en el rol de coordinador, mostrando la relevancia de cada idea y la relación con la situación en general. Este mismo participante también se ubica en rol dador de información, es decir, proporciona información para la toma de decisiones, incluyendo hechos derivados de la experiencia. Es importante destacar que el sujeto 14 cumple funciones directivas en el grupo y se evidenció que en la mayoría de las actividades se mostró en estos roles antes descritos.

En relación a los roles de constitución y mantenimiento del grupo o roles socioemocionales, se observa a los sujetos 3, 5, 7, 10, 11, 12 y 13 en rol de seguidor el cual acepta las ideas ofrecidas por los otros y funciona como una audiencia para el grupo, mostrándose en la mayoría de las actividades en un rol pasivo.

En resumen, se observó que los participantes se desarrollaron bajo un clima de armonía, confianza, respeto, cooperación y tolerancia. En relación a los roles dirigidos a la consecución de las metas grupales predominó el rol iniciador, seguido del rol evaluador crítico, y por último el rol coordinador y dador de información. En cuanto a los roles socioemocionales prevaleció el rol de seguidor. Asimismo, se observa en el grupo la necesidad de la figura de un líder que genere las pautas de acción en las actividades, en la mayoría de las ocasiones este rol fue ejercido con mayor presencia por el sujeto 14 y en algunas ocasiones por el sujeto 9.

### **Limitaciones del programa de intervención**

Entre las limitaciones tenemos, la dificultad en cuanto a la filmación de las sesiones, encontrando que algunas de las actividades no pudieron ser grabadas, ya que al agotarse la batería de la cámara, nos percatamos que las conexiones eléctricas del salón donde se realizaba el taller, no cargaban la batería de la cámara.

La segunda limitación la constituyó el hecho de no haber contado con un observador durante la primera sesión del taller, lo que generó que las facilitadoras aplicaran el taller, grabaran, procesaran, registraran, etc., todo al mismo tiempo, ello afectó la concentración que se requería para estar más presentes en cuanto a profundizar los aspectos inherentes a la dinámica grupal.

Otra limitación presentada es que aun cuando el espacio era lo suficientemente amplio y bien iluminado no se pudo hacer uso del aire acondicionado, dado que el ruido generado por este no permitía escuchar de forma efectiva a los participantes, utilizándose para refrescar el ambiente ventiladores que en horas de la tarde no eran lo suficiente para el espacio y no disipaba el calor.

### **Habilidades del facilitador**

A continuación comentaremos el rol de las facilitadoras en el marco de las dos sesiones de trabajo con el grupo objeto de la presente investigación.

En líneas generales, si tuviéramos que hablar del facilitador, comenzaríamos diciendo que es quien orienta e incentiva las actividades del participante para que logre con independencia y responsabilidad los objetivos instruccionales, es quien crea un contexto en el que los individuos puedan aprender, por tanto tiene en sus manos la responsabilidad de conducir cada una de las actividades de tal manera que facilite esa adquisición de conocimientos, experiencias y vivencias en cada uno de los miembros del grupo.

Desde lo estructural de cada sesión, el manejo del inicio, desarrollo y cierre se cumplió satisfactoriamente en la primera sesión del taller donde se trabajó la subdimensión comunicación. En la segunda sesión, donde se abordó la subdimensión

cooperación, nos encontramos con algunas situaciones que dificultaron un mejor cierre de la sesión, caracterizadas estas por el cansancio del grupo, que inicialmente llegó a la sesión un tanto agotado por haber trabajado hasta tarde en la oficina el día anterior, algunos con malestares físicos, también por la movilización emocional producto del trabajo durante la sesión y la necesidad de retirarse rápidamente porque los podía dejar el transporte. Todos estos elementos incidieron en el cierre de la sesión, que aun cuando se realizó, consideramos que fue un tanto atropellado.

Durante la actividad del sociograma y el marcalibro, algunos miembros del grupo entraron en proceso psicológico, desde su dimensión individual, incluso desde su dimensión grupal. Algunos participantes lloraron frente a las demostraciones de afecto y apoyo de sus compañeros; las facilitadoras permitieron fluir estos elementos más emotivos, empleando el silencio, permitiendo que el grupo se moviera utilizando sus recursos para brindar apoyo, así como, realizando por parte de la facilitadora Anabel González la invitación a la participante en cuestión a tomar algunas respiraciones, tomar tiempo para ordenar sus ideas y expresarse desde su sentir si así lo deseaba; se observó a la participante fluir en torno a su emocionalidad, comentar como se sentía respecto al grupo y agradecer las manifestaciones de aprecio hacia su persona. En esta actividad, el uso del silencio como habilidad demostrada por las facilitadoras fue determinante para permitir la reflexión, dar espacio y mostrar el respeto por el espacio psicológico de los participantes, acompañar desde la presencia y dejar fluir al grupo hasta el nivel donde ellos quisieran llegar.

Los procesamientos de las actividades fueron adecuados en base a los objetivos planteados, a los elementos teóricos y al momento del grupo; empleando el

enfoques de la psicoterapia Gestalt, en base a dos de sus principios, como fueron el darse cuenta y el aquí y el ahora; así como de la Programación Neurolingüística, el acompasamiento, la calibración y el metamodelo.

Entre las habilidades del facilitador, el tema de la escucha estuvo presente a lo largo de ambas sesiones, lo que permitió apoyar a los participantes en la clarificación de sus propias ideas y sentimientos, se emplearon preguntas que estimularon la reflexión y la acción. Unas de las habilidades mayormente demostradas por ambas facilitadoras, fue la retroalimentación, que a su vez se constituía en un claro modelaje de uno de los elementos propios del modelo de comunicación que sustentaba teóricamente la subdimensión; mencionando algunos ejemplos, cuando Anabel González le indica al sujeto 11 “te observe callada durante el ejercicio” y al sujeto 4 “te observe durante el ejercicio con los brazos cruzados...”.

Siguiendo en el contexto de las habilidades del facilitador, Belkis Monzón, se autorevela en el marco de la sesión de comunicación, cuando les comenta al grupo respecto a una experiencia con una persona y un gesto que ésta realizó a partir de lo cual ella hizo una generalización relacionada con un aspecto de su pasado que cuando lo trae al aquí y al ahora, se percata que no necesariamente debe ser igual y fluye en su comunicación con la persona viviendo el momento presente.

La confrontación como habilidad, fue empleada en la sesión de cooperación, cuando Belkis Monzón le señala al grupo que de manera reiterativa han comentado que tienen un problema de escucha y que esa situación de hablar todos al mismo tiempo y dificultar el logro de los objetivos se viene observando desde la sesión pasada.

Las facilitadoras se mostraron empáticas a lo largo de las actividades, haciendo lectura del grupo, acompasando y permitiéndoles fluir, especialmente en aquellos momentos que señalaron estar cansados o cuando en el marco del ejercicio de Gimnasia Cerebral, las facilitadoras se percatan que el grupo deseaba prolongar un rato más la actividad.

### **Fase del grupo**

Tal como señala Shutz, W. (1971), todos los grupos atraviesan las etapas de inclusión, control y afecto, no siendo cada una de estas fases delimitadas de forma rígida. Para los fines del análisis del grupo objeto de la presente investigación, tomaremos los aportes teóricos de este autor para determinar en qué etapa del desarrollo se encuentran.

A partir de las observaciones realizadas a lo largo de las dos sesiones de trabajo con el grupo que conforma el área de administración de personal adscrito a la Gerencia de Compensación y Beneficios de los Automercados Excelsior Gama, nos encontramos con un grupo que se ubica en una fase de inclusión caminando hacia la fase de control. Es un grupo que se muestra muy apegado a los aspectos normativos, manifestando comportamientos relacionados a la deseabilidad social respecto a las facilitadoras y un trato muy armónico entre los miembros del grupo, aun cuando conocíamos por otras fuentes que entre ellos existen conflictos no manifiestos y poseen una particular tendencia a no expresar directamente las cosas que puedan estar sintiendo los unos respecto a los otros; ellos mantienen una especie de fachada que podemos relacionar con el tránsito por la fase de inclusión, donde la necesidad de ser

aceptado priva sobre la manifestación genuina de la propia personalidad y el conflicto.

Se evidenció una necesidad por permanecer juntos y contar con la participación de todos a lo largo de las actividades, en la actividad de pretest de la Subdimensión Comunicación se observó que minutos antes de la culminación de la actividad, todos los participantes querían permanecer en el refugio, reduciéndose entre ellos el espacio interpersonales, sentados unos sobre otros, mostrándose eufóricos y verbalizando “escógeme a mí”. De acuerdo a Schutz (1971) esto se relaciona con una etapa más avanzada de la inclusión en la que los integrantes se tocan o respiran juntos, lo cual es análogo a la integración de las diversas partes del cuerpo en un organismo único. En la fase de inclusión, el problema corporal reside en hacer que todos estén involucrados.

En algún momento de la sesión de cooperación, los miembros del grupo señalaron en relación a la ejecución de un ejercicio, que hablaban todos al mismo tiempo y no se escuchaban, a lo que posteriormente alegaron, que el problema no era un tema de escucha, sino más bien, que la actividad representaba para ellos una oportunidad de compartir todos juntos en un mismo espacio, lo cual era un momento único que ellos valoraban; a juzgar por los señalamientos de los participantes, las observaciones de las facilitadoras y la fase por la cual transita el grupo, podemos afirmar, que ciertamente el grupo no tiene un problema de escucha, ya que incluso, al momento de generar las instrucciones de cada actividad, el grupo permanecía atento y el parafraseo en la mayoría de los casos era totalmente acertado, el seguimiento de instrucciones era también adecuado, por tanto, atribuimos este aspecto de hablar

todos al mismo tiempo a la ansiedad descrita por Shutz (1971) en la fase de inclusión, la cual genera que los individuos hablen en exceso, se aparten, narren historias apasionantes o practiquen el exhibicionismo.

En el ejercicio pretest de la subdimensión comunicación, se observó al grupo angustiado por la idea de tener que escoger a sólo 7 personas para ingresar al refugio; frente a esta situación todos hablaban, hubo algunas personas que se resistieron a ser excluidas y un participante que se autoexcluyó, generando en el grupo la pregunta “¿y que te pasó?, ¿Por qué hiciste eso?”. Al final de esta actividad, los participantes no logran completar las 7 personas para ingresar al refugio, sólo presentan 5, a partir de esto se infiere que la ansiedad asociada al proceso de exclusión interfirió en la toma de decisión final. En el procesamiento del pretest aparecen verbatums asociados a la fantasía de haberse podido salvar todos, a lo difícil de tomar una decisión donde se favorecen 7, pero por la misma decisión se perjudican 7; en la sesión donde se trabajó la subdimensión cooperación, también se registraron verbatums asociados a la dificultad para escoger a algunas personas del grupo, a la sensibilidad de las personas por el hecho de no ser elegidas para alguna actividad, a la necesidad de identificar los talentos de cada uno y saber que cada miembro del equipo posee competencias para distintas tareas. Estas mismas ideas manifestadas en torno a la inclusión / exclusión, se repitieron no menos de 4 veces a lo largo de ambas sesiones, elementos estos que avalan la ubicación del grupo en una fase de inclusión y de igual manera dejan ver una fuerte necesidad del grupo por pasar a una fase de control que tal como lo señala Schutz (1971) le permite organizar las partes en todo coherente siendo el objetivo descubrir las características peculiares de cada miembro, ayudando a que funcione a

plena capacidad y lograr que los participantes trabajen en común para un mejor funcionamiento. El grupo pareciera describir una situación ambigua entre el hecho de querer permanecer juntos y el hecho de individuación de las partes para conformar un todo.

Otro elemento importante de resaltar, es que ciertamente existe un conocimiento entre los miembros del grupo a partir del cual cada uno de ellos conoce quien reacciona favorablemente ante él, quien pudiera o no estar de acuerdo con algún planteamiento, quien tiene una forma de ver las cosas similar a él o ella; ellos saben cuál es su identidad en el grupo y el grupo reconoce la identidad de cada uno de sus miembros. Existen, como se dejó ver en la actividad del sociograma, afinidades entre miembros del grupo, aquellos miembros más vinculados y otros más periféricos, además de dejarse ver dificultades en el manejo de los límites claros, lo cual es comprensible desde la debilidad identificada en el proceso de comunicación, aunado a la falta de asertividad que pudo observarse a lo largo de las dos sesiones de trabajo y que a su vez fue identificada en el momento de diagnóstico, siendo tercera variable con mayor puntuación para el momento de la aplicación del cuestionario.

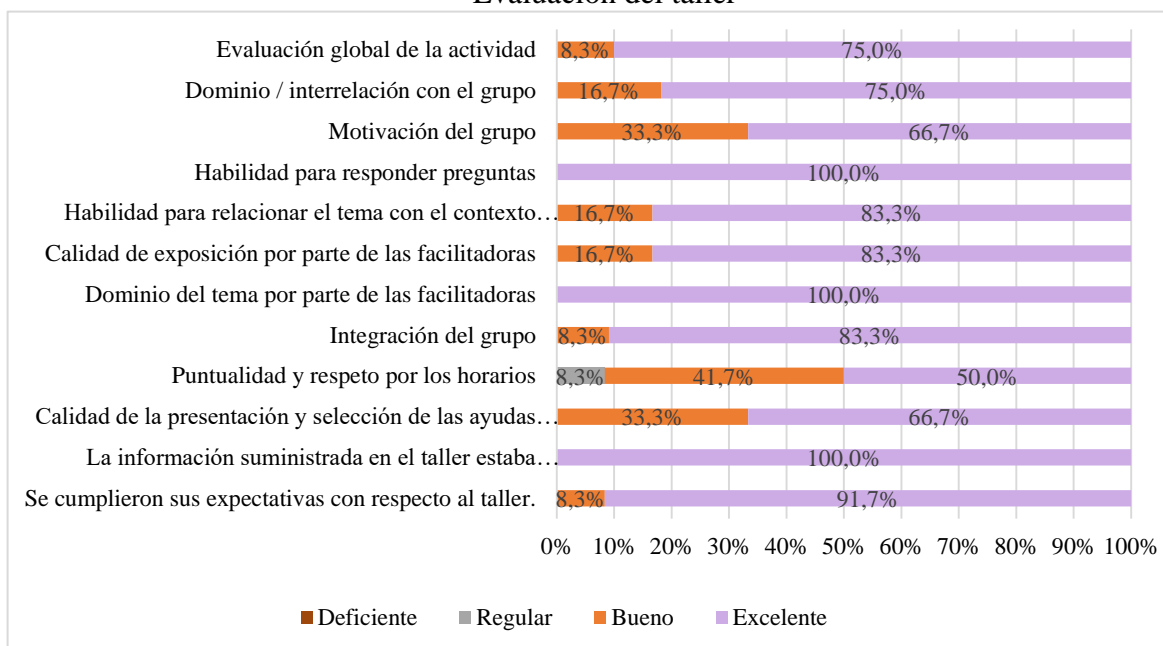
De igual manera, podemos señalar, que este grupo encontrándose en la fase de inclusión está entrando a una fase de control y ésta necesidad es ampliamente sentida en el grupo. El tema del liderazgo fue muy nombrado a lo largo de las dos sesiones, el grupo solicita la presencia de un líder (más allá del líder jerárquico por estructura organizacional), pero al tiempo, cuando alguna persona tomaba el puesto de líder en alguna actividad, su rol y decisiones eran cuestionadas; se presenta en el grupo una situación de doble valencia que puja por pasar a una etapa marcada por el control, el

liderazgo y el conflicto y al mismo tiempo cuando van a dar apertura a los procesos propios de esa fase el grupo cuestiona, ataca y se repliega manteniéndose en su zona de confort, lo que no ha permitido el avance y desarrollo del grupo en el cumplimiento de algunas tareas que requieren distribución de responsabilidades, poder, control, entre otros elementos propios de la fase de control.

### **Evaluación del taller**

La evaluación del taller se realizó mediante la aplicación de un cuestionario de doce (12) preguntas cerradas, con cuatro (4) opciones de respuestas previamente establecidas. Estas opciones, se presentaron en el siguiente orden: “Deficiente”, “Regular”, “Bueno” y “Excelente”. El instrumento finaliza con una pregunta abierta en las que los participantes describen los comentarios y observaciones generales del taller” (Ver anexo).

Grafico 2  
Evaluación del taller



Fuente: Encuestas aplicadas a los participantes

En el Gráfico 2, se observa que todas las respuestas se ubican entre las escalas “Excelente” y “Bueno”; por lo que la intervención tuvo una alta valoración por parte de los participantes, lo cual se expresa en los siguientes resultados:

- El 91,66 % de los participantes afirmaron que el cumplimiento de sus expectativas respecto al taller fue excelente
- El 100 % de los participantes afirmó que fue excelente la información suministrada en el taller, actualizada y de contribución a su mejoramiento profesional y personal.
- El 66,66 % de los participantes afirmaron que la calidad de la presentación y ayudas audiovisuales fue excelente, mientras que el 33,33 % lo consideró como bueno.

- El 50 % de los participantes identificó como excelente la puntualidad y el respeto por los horarios. El 41,66% de los participantes identificaron como buena la puntualidad y respeto por los horarios.
- El 90,90 % de los participantes afirmo que la integración del grupo durante la actividad fue excelente. (un participante no respondió este ítems)
- El 100 % de los participantes afirmaron que fue excelente el dominio del tema por parte de las facilitadoras.
- El 83,33 % de los participantes afirmó que la claridad en la exposición por parte de los facilitadores fue excelente.
- El 83,33 % de los participantes afirmó que fue excelente la habilidad de las facilitadoras al relacionar el tema del taller con el contexto laboral.
- El 100 % de los participantes afirmo que fue excelente la habilidad de las facilitadoras para responder preguntas.
- El 66,66 % de los participantes identificaron como excelente la habilidad de las facilitadoras para motivar el grupo. El 33,33 % de los participantes la identificó como buena.
- El 75 % de los participantes identificó como excelente el dominio y la interrelación de las facilitadoras con el grupo.
- El 75 % de los participantes evaluaron la actividad de manera global como excelente. (nota: dos participantes no respondieron este ítems)

Entre los aprendizajes obtenidos en el taller, los participantes señalaron los siguientes aspectos:

- En comunicación la información de forma clara, acompañada con gestos que acompañen y sean coherentes y transmitirla tratando de usar todos los canales de representación para que sea más eficaz y lo estoy aplicando desde ya.
- Comunicación efectiva. Integración y escucha efectiva.
- Herramientas importantes para mejorar la comunicación en el día a día para así lograr los objetivos trazados.
- Alinear los planetas
- La importancia de la comunicación
- Aprendí la importancia que tiene la comunicación en un equipo sea cual sea y aplicarlo. Pienso hacerlo de inmediato.
- Cohesión en los equipos de trabajo. Lo aplicaré en mí día a día y con todo el equipo.
- Me llevo el poder saber que tengo personas dentro de mi equipo de trabajo que confían en mí y eso me alegró y motivo mucho a seguir compartiendo y hacer una retroalimentación con ellos.
- Interacción en equipo, la escucha.
- Mucho conocimiento para aplicarlo tanto a nivel laboral como personal.

## Efectos del programa de intervención

### Presentación de los resultados

En el siguiente apartado se darán a conocer los resultados del programa de intervención, para lo cual se han separado en dos subdimensiones: en primer lugar, Comunicación y en segundo lugar, Cooperación. Los datos se presentaran mediante gráficos y tablas que contienen los resultados por participante tanto en el pretest como en el postest y los totales por grupo.

### Subdimensión comunicación

En la subdimensión comunicación se realizó la medición de las conductas en los participantes, a partir de los siguientes indicadores:

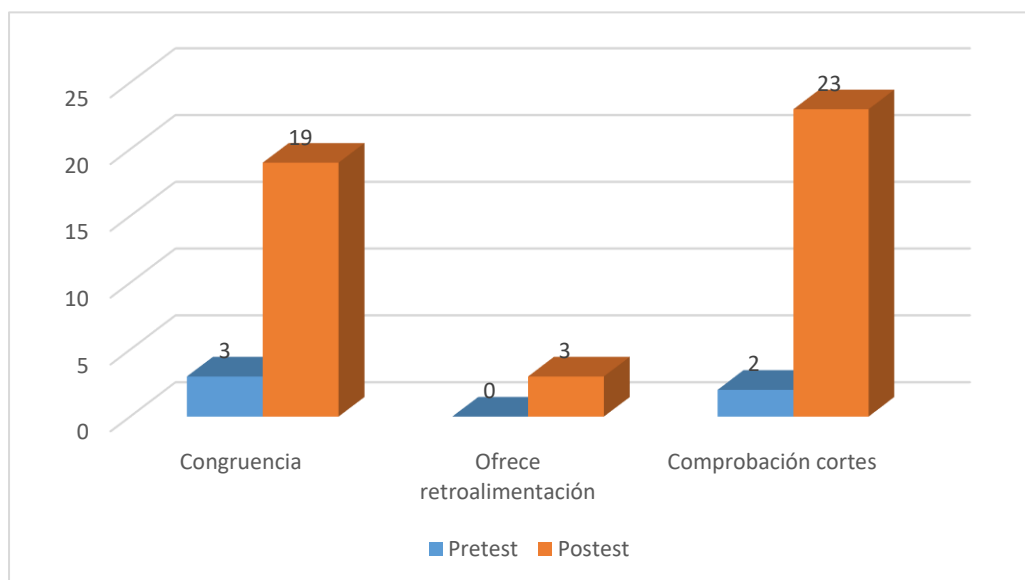
- **Congruencia.** Las palabras se relacionan con los sentimientos, cuerpo y expresiones faciales: se evidencia a partir de verbalizaciones tales como: "me siento triste...", sus hombros se observan caídos, su tono de voz bajo y su mirada en ocasiones se dirige hacia abajo. "Siento molestia", se observan sus brazos cruzados y el ceño fruncido, su cuerpo erguido. "Estoy de acuerdo con...", asiente con la cabeza", "su cuerpo ligeramente se inclina hacia adelante. "Me siento angustiada", su cara se observa sonrojada, su respiración es entrecortada, mueve reiterativamente alguna parte de su cuerpo (pies, piernas o manos). "me siento contento", se muestra sonriente".
- **Ofrece retroalimentación.** Es la libertad que tiene el receptor para hacer comentarios al comunicador incongruente y éste de aceptar la crítica sin sentirse agredido. Se evidencia a partir de verbalizaciones tales como: "te

escuche decir, que estás de acuerdo y al mismo tiempo observo que tu cabeza se mueve de un lado al otro", "te escuche decir que esta situación te molesta y al mismo tiempo observo una sonrisa en tu rostro", "te observo callada y aislada, mientras que todos estamos trabajando aun cuando dijiste que colaborarías".

- **Comprobación cortes.** Consiste en una serie de preguntas que permiten clarificar el mensaje recibido. Se evidencia a partir de verbalizaciones tales como: “no comprendo lo que dices ¿me puedes volver a explicar...?”, “¿lo que quisiste decir fue...?”, “¿a qué te refieres específicamente...?”, “¿a qué te refieres cuando dices...?”

En el grafico 3 se observa la frecuencia grupal de los indicadores de cambios en la aplicación del pretest y postest.

Grafico 3  
Frecuencia grupal de los indicadores de cambio de la subdimensión  
Comunicación



De acuerdo con las frecuencias obtenidas en la aplicación, se puede observar que hubo un incremento de los indicadores de cambio para la subdimensión Comunicación en el postest con respecto al pretest. En el indicador *Congruencia* la frecuencia es de 3 puntos para el pretest y 19 puntos para el postest, teniendo una variación de 16 puntos, lo cual representa un incremento es de 375,00%.

En relación al indicador *Ofrece retroalimentación* no se obtuvo frecuencias para el momento del pretest, mientras que para el postest alcanzó 3 puntos, lo cual representa un incremento de 30%, sin embargo, se observa que este indicador fue el que se presentó con menor frecuencia en la mayoría de los participantes para el postest, aspecto que se encuentra vinculado a la mención realizada sobre la dificultad de los participantes para ofrecer retroalimentación.

En cuanto al indicador *Comprobación cortes* la frecuencia obtenida es de 2 puntos en la aplicación del pretest, y para el momento del postest se obtuvo 21 puntos, esto representa un incremento del indicador en más de 10 veces (1050%)

Tabla 14  
Frecuencias de los indicadores de la subdimensión Comunicación

		Indicadores		
Participantes		Congruencia	Ofrece retroalimentación	Comprobación cortes
S1	Pretest	0	0	0
	Postest	1	0	0
S2	Pretest	0	0	0
	Postest	1	0	1

Tabla 14 (continuación)

S3	Pretest	1	0	1
	Postest	2	0	0
S4	Pretest	0	0	0
	Postest	1	0	2
S5	Pretest	0	0	0
	Postest	1	0	1
S6	Pretest	0	0	0
	Postest	1	0	1
S7	Pretest	0	0	0
	Postest	1	0	0
S8	Pretest	2	0	0
	Postest	2	0	2
S9	Pretest	0	0	0
	Postest	2	2	9
S10	Pretest	0	0	0
	Postest	1	0	0
S11	Pretest	0	0	0
	Postest	1	0	1
S12	Pretest	0	0	0
	Postest	1	0	1
S13	Pretest	0	0	0
	Postest	1	0	0
S14	Pretest	0	0	1
	Postest	3	1	4

Tabla 14 (continuación)

Total grupal	Pretest	3	0	2
	Posttest	19	3	23
Diferencia		16	3	21

En la tabla 14 se presentan las frecuencias de los indicadores de la subdimensión comunicación. Para el indicador *Congruencia* se observa que los sujetos 3 y 8 muestran estas conductas para el momento del pretest. En el posttest se observa un incremento del indicador en todos los participantes.

En relación al indicador *Ofrece retroalimentación* se observa que para la fase de pretest estuvo ausente la conducta. No obstante, en la aplicación solo se observó presente en los sujetos 9 y 14.

El indicador *Comprobación cortes* en la fase de pretest solo estuvo presente en los participantes 3 y 14, mientras que para la fase de posttest se observó la presencia de la conducta en la mayoría de los sujetos, específicamente en 2, 4, 5, 6, 8, 9, 12 y 14, por lo que vale destacar que el sujeto 9 presentó un aumento significativo del indicador. En cuanto a los sujetos 3, 7, 10, 11 y 13 no manifestaron la conducta.

Tabla 15  
Registro del indicador *Congruencia*

Participantes	Pretest	Posttest	Diferencia	% de incremento con respecto al pretest
S1	0	1	1	100,00%
S2	0	1	0	0,00%
S3	1	2	1	100,00%
S4	0	1	1	100,00%

Tabla 15 (continuación)

S5	0	1	1	100,00%
S6	0	1	0	0,00%
S7	0	1	1	100,00%
S8	2	2	0	0,00%
S9	0	2	2	200,00%
S10	0	1	1	100,00%
S11	0	1	0	0,00%
S12	0	1	1	100,00%
S13	0	1	1	100,00%
S14	0	3	0	0,00%
Total grupal	3	19	16	

En la tabla 15 se observa un incremento de los indicadores relativos a la *Congruencia*, apreciándose un mayor incremento en el sujeto 9 el cual es de 200% mientras que en los sujetos 1, 3, 4, 5, 7, 10, 12 y 13 el incremento es de 100%, también se observa que en los sujetos 2, 6, 8, 11 y 14 no hubo variación para el indicador.

Tabla 16  
Registro del indicador Ofrece retroalimentación

Participantes	Pretest	Posttest	Diferencia	% de incremento con respecto al pretest
S1	0	0	0	0,00%
S2	0	0	0	0,00%
S3	0	0	0	0,00%
S4	0	0	0	0,00%
S5	0	0	0	0,00%
S6	0	0	0	0,00%
S7	0	0	0	0,00%
S8	0	0	0	0,00%
S9	0	2	2	200,00%
S10	0	0	0	0,00%
S11	0	0	0	0,00%
S12	0	0	0	0,00%

Tabla 16 (continuación)

S13	0	0	0	0,00%
S14	0	1	1	100,00%
Total grupal	0	3	3	

En la tabla 16 se muestra el indicador *Ofrece retroalimentación*, en el cual se observa que no hubo incremento de los indicadores, excepto en los sujetos 9 y 14 que presentaron un incremento de 200% y 100% respectivamente.

Tabla 17  
Registro del indicador *Comprobación cortes*

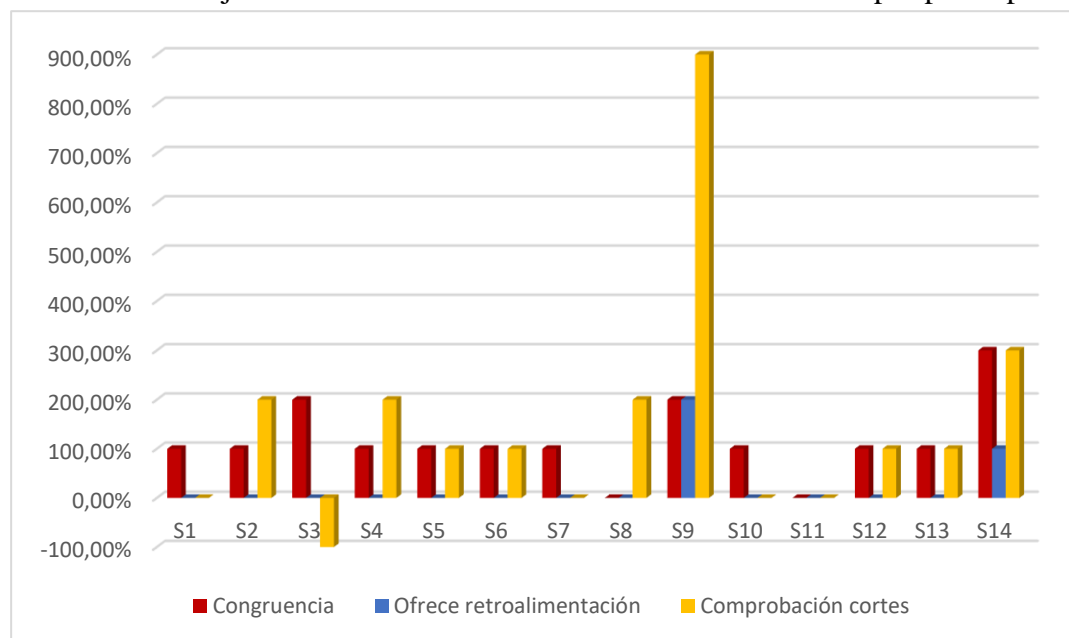
Participantes	Pretest	Postest	Diferencia	% de incremento con respecto al pretest
S1	0	0	0	0,00%
S2	0	2	2	200,00%
S3	1	0	0	-100,00%
S4	0	2	2	200,00%
S5	0	1	1	100,00%
S6	0	1	1	100,00%
S7	0	0	0	0,00%
S8	0	2	2	200,00%
S9	0	9	9	900,00%
S10	0	0	0	0,00%
S11	0	0	0	0,00%
S12	0	1	1	100,00%
S13	0	1	1	100,00%
S14	1	4	3	300,00%
Total grupal	2	23	21	

En la tabla 17 se observa el indicador *Comprobación cortes*, mostrándose un incremento en el postest en más de la mitad de los participantes. De acuerdo a esto,

en los sujetos 5, 6, 12 y 13 el incremento fue del 100%, mientras que los sujetos 2, 4 y 8 el incremento fue de 200%, en el caso del sujeto 9 el incremento de las conductas fue el más significativo representando un 900%, esto seguido del sujeto 14 en el que el incremento fue de 300%. No obstante, los sujetos 1, 7, 10 y 11 no presentaron variación alguna para el indicador. En el sujeto 3 hubo un decrecimiento de la conducta de un 100%.

Grafico 4

Porcentaje de variación de la Subdimensión Comunicación por participante



En el grafico 4 se muestra el porcentaje de variación de los indicadores de la Subdimensión Comunicación, observándose un mayor incremento en el indicador *Comprobación cortes*, el cual se presentó en la mayoría de los participantes, seguido del indicador *Congruencia* que también tuvo incremento en algunos de los participantes. Sin embargo, en el indicador *Ofrece retroalimentación* tuvo una baja presencia de las conductas, por lo que se evidencia su escaso impacto en la

Subdimensión Comunicación. En cuanto a los participantes, Se observa que los sujetos 9 y 14 se presentó una mayor presencia de los indicadores, mientras que en los sujetos 4, 5, 12 y 13 hubo presencia de al menos dos de los indicadores para la subdimension, en el caso de los sujetos 1 y 10 hubo presencia de al menos uno de los indicadores y en el sujeto 11 no se presentó variación alguna en los indicadores.

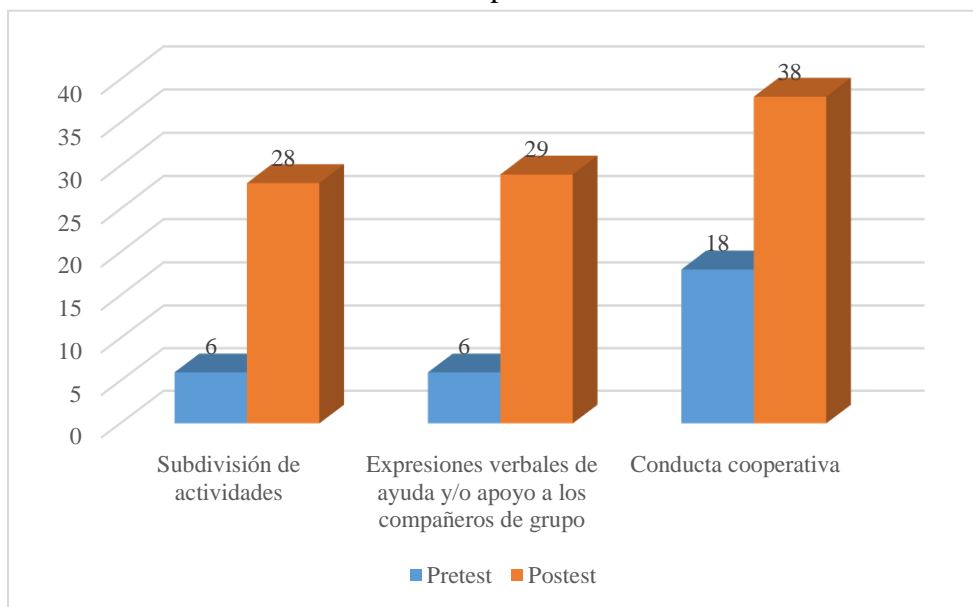
### **Subdimensión Cooperación**

Para la subdimensión cooperación se realizó la medición de los siguientes indicadores:

- **Subdivisión de actividades:** Expresa verbalmente la necesidad de organizar y/o distribuir las responsabilidades para realizar la tarea grupal. Se evidencia a través de verbalizaciones tales como: “tú haces esta parte y yo continuó con...” “este proceso lo llevan ustedes y nosotros....
- **Expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros del grupo:** expresa verbalmente que desea ayudar a uno o más compañeros del grupo para culminar la tarea, se evidencia a través de verbalizaciones tales como: “te puedo apoyar en...”, “¿en qué te puedo colaborar?”, “déjame ayudarte en eso...”
- **Conducta Cooperativa:** Manifiesta corporalmente conductas de colaboración en lo relativo a la realización de tareas o metas grupales. Lo cual se evidencia a través de gestos corporales tales como: “aproximarse físicamente a uno o varios compañeros apoyando en la ejecución de actividades”, “comparten materiales e información”.

En el grafico 3 se observa la frecuencia grupal de las conductas presentes en el momento de aplicación delo pretest y postest.

Grafico 5  
Frecuencia grupal de los indicadores de cambio de la subdimensión cooperación



A partir de los datos presentados en el grafico 4, se puede observar que hubo un incremento de los indicadores de cambio para la subdimensión en el postest con respecto al pretest. En el primer indicador *Subdivisión de actividades* se obtuvo 6 puntos para el pretest y 28 puntos para el postest, teniendo una variación de 22 puntos, lo cual representa un incremento de más de 3 veces (366,67%) con respecto al pretest.

Con respecto al segundo indicador *expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros de grupo*, los puntajes obtenidos fueron 6 para el pretest y 29 para el

postest, la variación entre ambos momentos fue de 23 puntos, siendo esto un incremento en más de 3 veces (383,33%) en comparación con el pretest.

El tercer indicador *conducta cooperativa* se obtuvo 18 puntos para el pretest y 37 puntos para el postest, siendo la variación de 19 puntos entre ambos momentos, esto representó un incremento de un punto (105,56%) con respecto al pretest. Esto evidencia que este indicador presentó una variación menor entre pretest y postest dado que las conductas estuvieron presente en ambos momentos.

Tabla 18  
Frecuencias de los indicadores de la subdimensión cooperación

Participantes		Indicadores		
		Subdivisión de actividades	Expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros de grupo	Conducta cooperativa
S1	Pretest	0	0	1
	Postest	1	0	2
S2	Pretest	0	1	0
	Postest	1	2	4
S3	Pretest	--	--	--
	Postest	--	--	--
S4	Pretest	0	0	1
	Postest	4	4	4
S5	Pretest	0	0	1
	Postest	1	2	4
S6	Pretest	1	2	2
	Postest	1	2	1

Tabla 18 (continuación)

S7	Pretest	0	0	0
	Postest	4	2	2
S8	Pretest	1	0	1
	Postest	1	2	4
S9	Pretest	1	1	2
	Postest	4	4	4
S10	Pretest	0	1	2
	Postest	4	2	4
S11	Pretest	0	0	1
	Postest	1	1	1
S12	Pretest	--	--	--
	Postest	--	--	--
S13	Pretest	0	0	2
	Postest	1	2	2
S14	Pretest	3	1	2
	Postest	4	4	2
S15	Pretest	0	0	3
	Postest	1	2	4
Total grupal	Pretest	6	6	18
	Postest	28	29	37
Diferencia		22	23	19

En la tabla 18 se muestra la frecuencia de los indicadores para la subdimensión Cooperación. En el indicador *Subdivisión de actividades* los sujetos 1, 8, 9 y 14 presentaron las conductas en el pretest. En el momento del postest se observa la presencia de las conductas en todos los sujetos, incrementándose en mayor frecuencia en los sujetos 4, 7, 9, 10 y 14.

En relación al indicador *Expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros de grupo* los sujetos 2, 6, 9, 10 y 14 mostraron las conductas en la fase de pretest, mientras que en el momento de postest se incrementó en la mayoría de los participantes excepto en la sujeto 1 quien no presentó la conducta en ninguno de los dos momentos.

En cuanto al indicador *Conducta cooperativa* se observó la presencia de las conductas en la mayoría de los participantes excepto en los sujetos 2 y 7, para la aplicación de la fase de postest hubo la presencia de la conducta en todos los sujetos, presentándose en mayor frecuencia en los sujetos 2, 4, 5, 8 y 9, asimismo, los sujetos 13 y 14 no se presentó variación entre el pretest y el postet y en el caso del sujeto 6 se observó en la disminución de la conducta en al menos 1 punto.

Tabla 19  
Registros del indicador Subdivisión de actividades

Participantes	Pretest	Postest	Diferencia	% de incremento con respecto al pretest
S1	0	1	1	100
S2	0	1	1	100
S4	0	4	4	400
S5	0	1	1	100
S6	1	1	0	0

Tabla 19 (continuación)

S7	0	4	4	400
S8	1	1	0	0
S9	1	4	3	300
S10	0	4	4	400
S11	0	1	1	100
S13	0	1	1	100
S14	3	4	1	33,33
S15	0	1	1	100
Totales	6	28	22	

En la tabla 19 se muestran los registros por participantes del indicador *subdivisión de actividades*, lo cual evidencia un incremento de los indicadores en la mayoría de los participantes con relación al pretest, presentándose una mayor variación en los sujetos 4, 7 y 10 con un incremento de 400%, seguidamente el sujeto 9 presentó un incremento de 300%, mientras que los sujetos 1, 2, 5, 11, 13 y 15 el incremento fue de 100%, en cuanto al sujeto 14 el incremento fue de apenas un 33,33% y en los sujetos 6 y 8 no hubo variación.

Tabla 20

Registros del indicador Expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros de grupo

Participantes	Pretest	Posttest	Diferencia	% de incremento con respecto al pretest
S1	0	0	0	0,00%
S2	1	2	1	100,00%
S4	0	4	4	400,00%
S5	0	2	2	200,00%
S6	2	2	0	0,00%
S7	0	2	2	200,00%
S8	0	2	2	200,00%
S9	1	4	3	300,00%

Tabla 20 (continuación)

S10	1	2	1	100,00%
S11	0	1	1	100,00%
S13	0	2	2	200,00%
S14	1	4	3	300,00%
S15	0	2	2	200,00%
Totales	6	29	23	

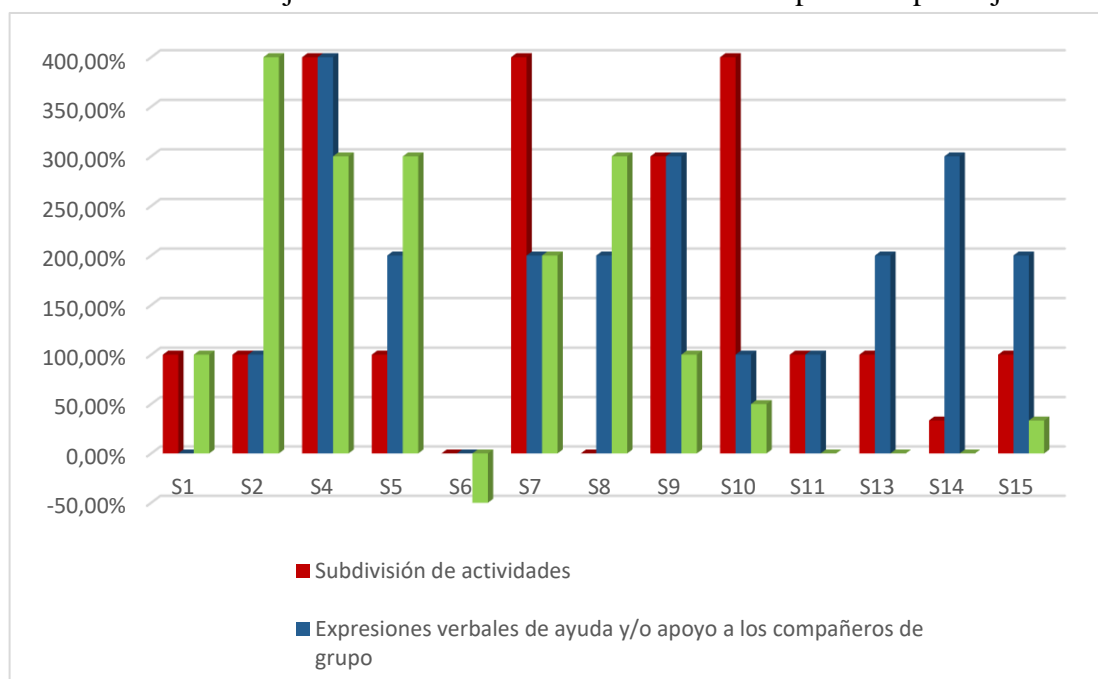
En cuanto al indicador *Expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros de grupo* se presenta un mayor incremento en el sujeto 4 con 400%, los sujetos 9 y 14 aumentaron a 300%, en el caso de los sujetos 5, 7, 8, 13 y 15 el incremento fue de 200%, los sujetos 2, 10 y 11 crecieron al 100%, por último los sujetos 1 y 6 se mostraron invariables en este indicador.

Tabla 21  
Registros del indicador conducta cooperativa

Participantes	Pretest	Postest	Diferencia	% de incremento con respecto al pretest
S1	1	2	1	100,00%
S2	0	4	4	400,00%
S4	1	4	3	300,00%
S5	1	4	3	300,00%
S6	2	1	-1	-50,00%
S7	0	2	2	200,00%
S8	1	4	3	300,00%
S9	2	4	2	100,00%
S10	2	3	1	50,00%
S11	1	1	0	0,00%
S13	2	2	0	0,00%
S14	2	2	0	0,00%
S15	3	4	1	33,33%
Totales	18	37	19	

En la tabla 21 para el indicador *conducta cooperativa* se observa que el sujeto 2 es quien presenta un mayor incremento entre el pretest y el postest de 400%, en cuanto a los sujetos 4, 5 y 8 el incremento es de 300%, el sujeto 7 muestra un incremento de 200%, en el caso de los sujetos 1 y 9 el incremento es de al menos 100%, el sujeto 10 el incremento es de 50%, por su parte el sujeto 15 obtuvo un incremento de 33,33% y por último los sujetos 11, 13 y 4 no obtuvieron variaciones en cuanto a la conducta y en el sujeto S6 hubo una disminución de -50%

Gráfico 6  
Porcentaje de variación de la Subdimensión Cooperación por sujeto



En el gráfico 6 se observa que el indicador con mayor variación es *subdivisión de actividades*, seguido del indicador *expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros de grupo* y por último *conducta cooperativa*, el cual se había

mencionado que las conductas estuvieron presentes tanto en el pretest como en el postest. Asimismo, se observa que los sujetos que presentaron una mayor variación de la conducta en relación al pretest son los sujetos 2, 4, 5, 7, 9, 10 y 15, los sujetos 1, 11, 13 y 14 mostraron incremento en solo dos de los indicadores de la subdimensión y en el caso del sujeto 6 se mantuvo invariable en dos de los indicadores y presentó un decremento en uno de los indicadores.

### **Análisis y discusión de resultados**

A continuación se realizará el análisis y discusión de los resultados obtenidos en la aplicación del programa de intervención, a partir de los elementos teóricos abordados en el marco de referencia de la presente investigación.

De acuerdo a los resultados presentados, es importante destacar que los participantes mostraron cambios en 5 de los 6 indicadores de las subdimensiones Comunicación y Cooperación, por lo que puede decirse que se alcanzó una efectividad del 83,33% del programa de intervención.

Es importante resaltar que el grupo no muestra una actitud de dialogo, más sin embargo, frente a una tarea, una vez que alguien genera la directriz, el grupo se maneja de forma efectiva desde lo operativo; dejando en evidencia que este grupo es más de hacer que de dialogar, más de seguir instrucciones que de generar estrategias favoreciendo el aspecto cognitivo, lo cual justifica la dificultad en la interacción grupal, afectando la cohesión.

### **Subdimensión comunicación**

Para la subdimension comunicación los elementos a resaltar son los siguientes: en primer lugar, tal como señala Shaw (1980, p. 231) “los miembros de

grupos con poca cohesión se comunican peor y el contenido de su interacción tiene una orientación negativa”. Desde esta perspectiva se sustenta la variable identificada para el grupo objeto de la presente investigación quien evidencia debilidad en la cohesión, por tanto, en el grupo se observó dificultad en el proceso de comunicación y sus interacciones durante el pretest de la primera sesión, se observaron críticas excluyentes y con algunos elementos asociados a juicios de valor.

En lo relativo al proceso de comunicación, se percibió la dificultad específicamente en la expresión de sus necesidades, opiniones, intereses y sentimientos, lo cual se vincula con el tema de la congruencia, razón por la cual este indicador toma mayor relevancia para el grupo desde lo cuantitativo y lo cualitativo.

En segundo lugar, una vez que el grupo se percató de su debilidad para expresar su punto de vista, al tiempo descubre que posee una corresponsabilidad en el proceso de comunicación, entendiendo que el empleo de la comprobación cortés le permite clarificar el mensaje y también comprender al otro. Es por esta razón que este indicador desde lo cualitativo y cuantitativo presenta un incremento que favorece la interacción y por tanto incide en la Cohesión grupal, tal como lo expresa Hurtado (2006, p.107) cuando señala que “en la medida que hay mayor comunicación entre los miembros del grupo y esta es más profunda, hay mayor cohesión”

En tercer lugar, resultó llamativo que desde la perspectiva cuantitativa el indicador de retroalimentación no tuvo incremento significativo, lo cual se relaciona con las siguientes circunstancias:

- La necesidad más evidente del grupo, era su posibilidad de expresarse desde la congruencia. Además, impresiona que el grupo no estaba

preparado para señalar una incongruencia desde la retroalimentación, lo cual se vincula a la fase en la que se encuentra el grupo (inclusión). En esta fase la ansiedad no gira alrededor de la lucha por liderazgo o el conflicto o en este caso específico en definición de límites, sino por el contrario tal como lo expresa Shutz (1971, p.108), "...la preocupación está centrada en el hecho de encontrar la ubicación inicial, que implica quedar dentro o fuera del grupo, presentarse como un individuo específico y comprobar si los demás le han de prestar atención o harán caso omiso de él", lo que pone sobre la palestra el tema de la aceptación o el rechazo, circunstancias que se contravienen con la manifestación de desacuerdos, límites y conflictos.

- Durante el procesamiento del pretest, se encuentra como debilidad que el indicador retroalimentación no fue lo suficientemente vinculado a lo ocurrido en la actividad de pretest. Sin embargo, durante la actividad teórica se profundizó el concepto de retroalimentación y se otorgaron varios ejemplos provenientes del grupo y del facilitador. Por otra parte, durante el ejercicio de la "Pelota de la retroalimentación", se practicó y corrigió la forma de dar retroalimentación a todos y cada uno de los miembros del grupo. Asimismo, a lo largo de la sesión de la subdimensión cooperación, los sujetos 2, 8, 9 y 14 manifestaron retroalimentación a sus compañeros, incluso a las facilitadoras. En este aspecto, es importante resaltar que los grupos están conformado por personas con sus características particulares y tal como lo señala

Shutz (1971, p. 231) “...la combinación de éstas características, generan efectos sobre el proceso grupal. Estos aspectos dan cuenta de la composición del grupo y cómo su influencia afecta el funcionamiento del mismo” razón por la cual, podemos concluir, que las característica personales de estos 4 integrantes relacionadas a su capacidad cognitiva para internalizar los aprendizajes y capacidad de riesgo para emplear la retroalimentación, impactó de manera positiva el proceso de comunicación grupal.

En términos generales, se cumplió el objetivo propuesto para la sesión, incidiendo de manera favorable en la eficacia del grupo y por tanto en la cohesión, tal como lo señala Shaw (1980, p. 162)

“Cabe decir que la comunicación reside en el núcleo del proceso grupal (...) Para que el grupo funcione de modo eficaz, es preciso que los miembros del grupo puedan comunicarse con facilidad (...) los factores que afectan a la comunicación en el interior del grupo influye en su eficiencia y en el grado de satisfacción de sus miembros”

### **Subdimensión cooperación**

En esta sesión se observó el empleo de elementos vistos en la sesión donde se trabajó la subdimensión Comunicación tales como: congruencia, la comprobación cortes y retroalimentación.

En cuanto al indicador *Subdivisión de actividades*, se observa un incremento desde lo cuantativo este indicador en la fase de postest. Desde lo cualitativo se observó una dificultad para llegar a acuerdos, una inversión de tiempo y energía en

esta parte del ejercicio, específicamente en lo relacionado al proceso de comunicación para la resolución del acertijo. Una vez que el grupo tenía claridad respecto al acertijo rápidamente se genera la subdivisión de tareas. Asimismo, la estrategia de “la receta” permitió el logro los participantes planificaron antes de llevar a cabo la actividad, se escucharon cada una de las propuestas planteadas, compartieron materiales y se sintieron satisfechos por el resultado final. Lo anterior se sustenta desde lo teórico a partir del planteamiento de Cartwright (2007) “Cuando los miembros del grupo aceptan una meta en común y están de acuerdo en las acciones necesarias para alcanzarlas, se vuelven cooperativamente interdependientes. Cada miembro obtiene satisfacción de las contribuciones hechas por otros para lograr la meta común” (p.118)

En relación al indicador *Expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros de grupo* también se observó un incremento significativo en relación al aspecto cuantitativo. Desde lo cualitativo se observa buena disposición para solicitar la ayuda, lo cual fue favorecido por la etapa en que se encuentra el grupo y por el hecho de expresar la propia necesidad desde la congruencia. De igual manera, la estrategia “así nos vemos” (sociograma) afianzó el incremento de este indicador dado que los participantes tuvieron la oportunidad de ver sus interacciones en el grupo generando esto un darse cuenta respecto a la necesidad de una mayor integración. Según Shaw (1980) “en una situación cooperativa los objetivos del grupo son homogéneos (...), el logro de uno facilita el logro de los otros (...), los miembros de grupos cooperativos perciben la situación grupal como cooperativa (y) manifestarán una mayor disposición a la ayuda (pp.367-369).

Se observó presencia del indicador *Conducta cooperativa* tanto en el pretest como en el postest, siendo en este último, de mayor frecuencia y relacionado directamente con lo que se percibió en el aspecto cualitativo. Esta situación fue favorecida por un grupo centrado en el hacer, el haber logrado percibir la interacción grupal, validar la vinculación generada con y entre los miembros periféricos del grupo, a través de reforzar el proceso de comunicación y la perspectiva que permitió la actividad del “rompecabezas” de abandonar los subgrupos para convertirse en un equipo que va de la concepción individual a la grupal. Por su parte Hurtado (2006) refiere que la cohesión posee varios componentes entre los que se encuentra el afectivo y éste se vincula con la interacción, lo cual implica la expresión de sentimientos y afectos entre los miembros del grupo, aspecto que se encuentra mediado por la comunicación. En la medida en que el componente afectivo es más potente existe mayor cooperación y menos competencia. Esto se evidencia a partir de los siguientes verbatim: “Siempre nos necesitamos los unos a los otros para lograr los objetivos “...”necesitamos de todos para lograr el objetivo, si uno se siente mal afecta también al otro, es como el resultado del esmero del trabajo en equipo”, “es como una cadena, somos como eslabones, si se rompe la cadena se rompe el trabajo”, “cuando nos dimos cuenta que faltaba unas piezas nos ayudamos”, “cada uno de nosotros somos como una pieza del rompecabeza, somos un equipo”

En términos generales, se logró el objetivo planteado en esta sesión, siendo relevante comentar al respecto que en el pretest y postest no se logró la resolución correcta de los acertijos, esto aunado a la inversión de tiempo por parte del grupo en esta fase resolutiva y a la dificultad para el establecimiento de la estrategia de trabajo,

nos sugiere desde el análisis cualitativo que el tema de la comunicación grupal no se encuentra consolidado aun, observando que el grupo no agota el dialogo que aún falta trabajar en el indicador de retroalimentación y a su vez incorporar elementos de asertividad, debilidad que fue evidenciada en el grupo a lo largo de las dos sesiones de trabajo. Sin duda alguna el tema de la comunicación afectó los resultados en la resolución del acertijo, lo que da cuenta de la necesidad de continuar trabajando este aspecto en el grupo y de pasar de una fase de inclusión a una fase de control.

## CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

De los elementos considerados para el logro del objetivo propuesto en el programa de intervención que fue considerar la comunicación y la cooperación como elementos de la interacción que facilitan la cohesión grupal bajo el enfoque Shaw (1980) concluimos los siguientes aspectos:

- En cuanto a los enfoques seleccionados para el procesamiento de las actividades:
  - El empleo de los enfoques de la psicoterapia Gestalt conjuntamente con la Programación Neurolingüística, demostraron ser potentes en materia de procesamiento de la dinámica grupal, evidenciando su valor teórico y su complementariedad. Desde la psicoterapia Gestalt se pudo evidenciar que la toma de conciencia de los participantes estuvo vinculada a la identificación del sistema de representación a través del cual ellos captaban la información que les permitía darse cuenta de lo que estaba sucediendo tanto externa como internamente en el justo momento del aquí y el ahora; da cuenta de esto los siguientes verbatums: “...me pasaba que sentía que no era congruente entre lo que sentía y lo que expresaba con mi cuerpo”, “me fue más fácil escuchar, es porque soy más auditiva”, “somos un grupo mayormente visual, eso nos va a permitir entendernos y con los otros también porque ya identificamos su sistema de representación”, “el sistema de representación influye mucho en la

comunicación”, “...veo que estas como enojada, alterada, ¿realmente estas calmada?...”

- En cuanto a los elementos que dan cuenta del alcance de la Cohesión en el grupo foco:
  - Se logró mejorar la calidad y cantidad de las interacciones positivas del grupo foco a partir de la intervención de las Subdimensiones Comunicación y Cooperación. En este sentido Shaw (1980), refiere que la comunicación es la que media todo proceso de interacción a partir de las relaciones interpersonales y siendo este intercambio más positivo y tal como lo señala Hurtado (2006) teniendo elementos de carácter afectivo, se facilita la presencia de comportamiento cooperativos que favorece la consecución del logro de objetivos grupales, dando cuenta de una real cohesión.
  - En relación a la Subdimensión Comunicación se observó tanto en las respuestas dadas por los participantes al cuestionario utilizado en el diagnóstico como en la fase de pretest un empleo importante de generalizaciones, omisiones y distorsiones en el proceso de comunicación (Vb) “tú no puedes tener hijos “...” tú puedes tener una enfermedad y contaminar a todos allá adentro”, “Tu eres agresivo y vas a matar a la gente allí adentro” , lo cual representó la oportunidad idónea para emplear el modelo de comunicación retroalimentada planteado

por Bandler y Grinder (creadores de la PNL) y Satir (Terapeuta familiar), a través de la medición de los indicadores *Congruencia, Ofrece Retroalimentación y Comprobación Cortés*. Durante el desarrollo de la primera sesión de trabajo se observó una mejora significativa en cuanto a la toma de conciencia de la congruencia para comunicar el mensaje; en cuanto a la libertad para solicitar al otro la clarificación del mensaje recibido y finalmente en cuanto a la libertad de dar retroalimentación al otro que le permita chequear sus propios elementos de congruencia para transmitir una comunicación que pase de la calibrada a la retroalimentada (Vb): “¿conocimientos en qué?”, “¿cómo recolectaste la información...?”, “en la práctica nosotros hemos ido mejorando ese tema de que yo sé hacerlo mejor, e insistir en ese punto hasta que el resto nos escuche”, “me llevo como tarea aprender a preguntar, lo de la comprobación cortés, me lo llevo para practicarlo y mejorarlo”, “me llevo no generalizar por la primera apariencia, ver las cualidades de las personas. Me llevo el vivir en el aquí y el ahora”, “la importancia de ser congruente, si no lo eres, ese mensaje no llega”.

- En la subdimensión Comunicación hubo un incremento significativo de 2 de los 3 indicadores medidos los cuales

fueron la *Congruencia*, y la *Comprobación Cortes*. Teniendo que el indicador *Ofrece Retroalimentación* tuvo poca variación.

- En la subdimensión Cooperación nos encontramos un grupo que inicialmente presentó dificultades para organizar y distribuir el trabajo, que se separaban en subgrupos, y con pocos comportamientos cooperativos, tal como lo describe Shaw (1980) cuando se refiere a grupos con baja cohesión, las interacciones poseen connotaciones negativas y poco cooperativas. A lo largo de la sesión de trabajo con el grupo, tal como lo refiere Shaw (1980), encontramos un grupo trabajando en una situación cooperativa para el logro de los objetivos de la actividad de forma homogénea, donde el logro de uno facilitaba el logro de los otros y con una mayor disposición de ayuda, lo cual se evidenció en el incremento significativo de todos los indicadores que fueron medidos para esta sesión (*Subdivisión de actividades, Conducta Cooperativa y Expresiones verbales de ayuda y/o apoyo a los compañeros de grupo*)
- En cuanto a la fase del grupo:
  - El grupo se encuentra transitando por una fase de inclusión al tiempo que pugna por entrar a una fase de control.

### **Limitaciones**

- El número de horas planteadas para abordar la Subdimensión Comunicación no fue suficiente para la incorporación de todos los elementos del modelo propuesto de Bandler, Grinder y Satir (1983)
- Culturalmente las personas parecieran no estar dadas a describir conductas, lo que afectó la incorporación del indicador de retroalimentación. En su lugar, las personas están orientadas a realizar generalizaciones, interpretaciones y juicios de valor.

### **Recomendaciones**

- Continuar el trabajo ya iniciado con el grupo Administración de Personal adscrito a la Gerencia de Compensación y beneficios de los Automercados Excelsior Gama, mejorando los procesos inherentes a la comunicación, asertividad y trabajo en equipo. De igual forma, facilitar el paso del grupo de una fase de inclusión a una de control.
- Diseño de un microtaller que permita la calibración de los observadores que registraran los indicadores de cambio en el marco del programa de intervención
- Incorporar en la especialización de Dinámica de Grupos la filmación, en varios momentos de quienes inician la formación en su rol de facilitador; apoyándose con esto el feedback que se genera verbalmente en las sesiones de clases, a partir de elementos visuales que posibilitan al estudiante mirar su desempeño como facilitador en un inicio y un durante la formación.

## Referencias

- Alzate, R. y otros (1997) Análisis del impacto del estilo de comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, la eficacia colectiva y la satisfacción. Revista Psicología del Deporte. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/0B1mGoVvwbGPPdEp1MkliNI9CRHc/view>. Consultado el 10 de abril de 2016.
- Balaguer, I. y Castillo, I. (2003) Interrelaciones entre el clima motivacional y la cohesión en futbolistas cadetes. Revista eduPsykhé, 2003, Vol. 2, No. 2, 243-258. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/0B1mGoVvwbGPPQ251ZkVzZ3liZVlk/view>. Consultado el 10 de abril de 2016.
- Bandler, R. y otros (1983) Cómo superarse a través de la familia. México. Editorial Diana.
- Castanyer, O. (1999) La asertividad: expresión de una sana autoestima. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Cartwright, D. y Zanders, A. (2007). Dinámica de grupo: Investigación y Teoría. España: Edit. Trillas.
- Flores, G. y Pinto, S. (2014) Programa de intervención para mejorar la cohesión de empleados: caso Fundación Nacional Niño Simón. Trabajo Especial de Grado, Universidad Central de Venezuela.
- Ginger y Ginger (1993) La Gestalt una Terapia de Contacto. Mexico: Editorial El Manual Mod
- Hernández, L. y Maldonado, L. (2014) Intervención dirigida a mejorar la cohesión de un grupo de estudiantes de la UCV. Trabajo Especial de Grado, Universidad Central de Venezuela.
- Hernández, R. y otros (2003) Metodología de la Investigación. México. Mac Graw Hill.
- Hurtado, J. (2000). El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Sypal.

- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento. México: Edit. Mc Graw Hill.
- Medina, G. (2015) efectos de un programa sobre cohesión en legionarios de la parroquia San Rafael Arcángel de Artigas. Trabajo Especial de Grado, Universidad Central de Venezuela.
- Morales, M. (2000) Equipos Autodirigidos en Acción. Mérida. Ediciones ROGYA.
- O'Connor Joseph. (1990) Introducción a la Programación Neurolingüística. Urano Ediciones. (92).
- Mujica, L. (2011) Programa de intervención para mejorar la cohesión en un grupo de estudiantes de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Trabajo Especial de Grado, Universidad Central de Venezuela.
- Parella, S, (2010) Metodología de la Investigación Cuantitativa. 3era. Ed. Caracas, FEDUPEL.
- Rodríguez, M. (1988) Autoestima. (Clave del Éxito Personal). México, Editorial El Manual Moderno.
- Romero, O. (1991). Crecimiento psicológico y motivaciones sociales. Mérida, Venezuela: Edit. ROGYA.
- Satir, V, (1980) Psicoterapia familiar conjunta. México, Ediciones científicas: La Prensa Medica Mexicana.
- Sbandi, P. (1977). Psicología de los grupos. Barcelona, España: Edit. Herder.
- Shaw, M. E. (1980) Dinámica de grupos. Psicología de la conducta de los pequeños grupos. Edit. Herder.
- Schutz, W (1971) Todos Somos uno. Buenos Aires. Edit Amorrortu

# ANEXOS

**Anexo 1**  
**Instrumento de recolección de información.**



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN**  
**Comisión de Estudios de Postgrado**  
**Área de Psicología**  
**Dinámica de Grupos**  
**Seminario de Diagnóstico y Evaluación de**  
**Programas de Intervención en Dinámica de Grupos**



Cuestionario

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

El presente cuestionario pretende conocer su opinión acerca de algunos elementos asociados al grupo de trabajo, con el fin de realizar un diagnóstico de su funcionamiento, los aspectos favorables y las oportunidades de mejora en el marco de la dinámica grupal.

La información recabada es de total confidencialidad, por lo que pedimos que conteste todas las preguntas de forma sincera. No existen respuestas correctas e incorrectas. Lea cuidadosamente cada pregunta y si tiene alguna duda le agradecemos consultar a quienes se encuentran aplicando el instrumento.

De antemano gracias por su colaboración. Preguntas:

1. ¿Cómo son tus relaciones con los demás miembros del grupo?

---



---

2. ¿Cuáles de tus comportamientos obstaculizan las buenas relaciones dentro del grupo?

---



---

3. ¿Cuáles de tus comportamientos favorecen las buenas relaciones en el grupo de trabajo?

---



---

4. ¿Menciona las características del grupo que consideras interfieren en su desarrollo del grupo de trabajo?

---



---

5. ¿Cuáles características tuyas, consideras que podrían afectar el desarrollo del grupo de trabajo?

---

---

6. ¿Qué opinión consideras que tienen de ti, los demás miembros del grupo?

---

---

7. ¿Qué comportamientos de los integrantes del grupo afectan el alcance de los objetivos de trabajo?

---

---

8. ¿Cómo afrontan los conflictos o diferencias que ocurren en el grupo?

---

---

9. Frente a situaciones de conflicto en el grupo ¿Cómo ha sido tu comportamiento?

---

---

10. ¿Cuándo efectúan trabajos en equipo, como percibes el comportamiento del grupo?

---

---

11. Si tuvieras una varita mágica ¿Qué cosas cambiarías en tu grupo de trabajo?

---

---

Gracias....

## Anexo 2

### Manual del facilitador

#### Primera sesión

1. **Nombre de la técnica:** La red

**Objetivo:** Que los participantes logren expresar sus expectativas y normas para el desarrollo de la sesión

**Fuente:** Gerza.com. Adaptado por las facilitadoras

**Tiempo:** 10 minutos

**Descripción de la técnica:** La apertura de la sesión se inicia realizando una bienvenida al grupo, con la presentación de las facilitadoras y puntualizando el nombre y objetivo de la sesión. Seguidamente se tomará un tiempo para que los participantes se presenten y expresen sus expectativas en cuanto a lo que esperan dar y recibir de ellos mismos y de la sesión.

**Instrucciones del facilitador:**

- Da la bienvenida a la actividad
- Se presenta ante los participantes
- Prepara un rollo de pabilo
- Solicita parafraseo con el fin de verificar si se comprendieron las instrucciones.

**Instrucciones a los participantes:**

- Se les indica a los participantes permanecer en sus asientos
- Se les indica a los participantes que tomen el pabilo y digan su nombre y alguna característica propia
- Se le indica a los participantes que una vez finalizada su presentación pasa el pabilo a otro compañero quien realizará la misma operación anterior
- Se le indica a los participantes que una vez tejida la red se desenrolla diciendo cuáles son sus expectativas.
- Se le indica a los participantes que repitan la operación hasta que todos los participantes hayan comentado sus expectativas.

**Riesgos:**

- Bajo nivel de energía
- Que alguno de los participantes decida no participar en la actividad

2. **Nombre de la técnica:** Lluvia de ideas

**Objetivo:** Manifiestar expectativas y normas de funcionamiento del taller

**Fuente:** J. Grados (2011). Capacitación y Desarrollo de personal.

**Tiempo:** 15 minutos

**Descripción de la técnica:** Es una herramienta que facilita la generación de ideas sobre un determinado tema.

**Instrucciones del facilitador:**

- Invita a los participantes a expresar sus expectativas y normas
- Anota las normas en una hoja de rotafolio
- Aclara dudas
- Realiza un resumen de las expectativas y normas del grupo

**Instrucciones a los participantes:**

- Se les indica a los participantes permanecer en sus asientos
- Se le indica a los participantes expresar sus expectativas y normas

**Riesgos:**

- Bajo nivel de energía
- Que alguno de los participantes decida no participar en la actividad

**3. Nombre de la técnica:** “El Refugio Subatómico”

**Objetivo:** Que los participantes logren mostrar elementos de la cohesión desde la comunicación

**Fuente:** Gerza.com

**Tiempo:** 40 minutos

**Descripción de la técnica:** es una técnica que permite observar los elementos de la comunicación, a través de la interacción que se genera entre los miembros del grupo ante la tarea de representar un rol y dar razones por las cuales debe obtener un lugar en el refugio subatómico. La actividad permite observar elementos verbales y no verbales, emisión de mensajes y oportunidad de comprobación del mismo, así como el ofrecer retroalimentación entre los integrantes del grupo, en torno a los comportamientos congruentes o no que se presentan a lo largo de la actividad.

**Instrucciones para el facilitador:**

- Ubica las sillas del salón en semi-círculo
- Proyecta el video de destrucción nuclear del planeta
- Proporciona a los participantes las hojas del texto del ejercicio
- Da a elegir a los participantes entre los sobres que contienen la denominación del rol que les corresponde representar
- Coloca el sonido de alerta nuclear
- Dirige, orienta y procesa la actividad
- Controla y maneja el tiempo

**Instrucciones para los participantes:**

- En este momento estamos siendo amenazada por un bombardeo nuclear
- Existe un solo lugar donde ustedes pueden estar a salvo y seguros mientras ocurre el bombardeo
- Es un refugio subterráneo abastecido con todo lo necesario para sobrevivir el tiempo suficiente antes de iniciar el proceso de repoblar la tierra nuevamente
- El problema es que este refugio subterráneo sólo puede albergar 7 personas, y ustedes son un grupo de 14.
- En este momento cada uno seleccionará un sobre
- Pueden abrir el sobre. Cada sobre contiene su identidad. Usted, es quien dice ese sobre qué es.
- Aquí tenemos entonces a:
  - Un violinista, drogadicto
  - Un abogado
  - La mujer del abogado, acaba de salir del manicomio. Ambos quieren estar juntos en el refugio o fuera de él.
  - Un sacerdote de
  - Una prostituta
  - Un ateo, autor de varios asesinatos
  - Una universitaria, que tiene votos de castidad
  - Un físico, que sólo acepta entrar en el refugio si puede llevar consigo una pistola
  - Un orador fanático.
  - Una muchacha, con dificultades de aprendizaje
  - Un homosexual.
  - Una mujer, con dificultades psíquicas y que sufre de ataques epilépticos.
- Desde esa identidad expresará al grupo, las razones por las cuales usted considera que debe tener un lugar en el refugio subterráneo.
- Tienen 25 min para tomar una decisión sobre quienes serán las 7 personas que entren al refugio.
- Podría alguno de ustedes parafrasear las instrucciones?

### **Procesamiento:**

- ¿Cómo fue la experiencia durante la actividad?
- ¿Cómo se sintieron respecto al rol que les tocó representar?
- ¿Cómo justificaron su entrada al refugio?
- ¿Cómo se sintieron con la decisión final?

### **Riesgos:**

- Que alguno de los participantes no desee representar el personaje que le correspondió
- Que no se comprendan las instrucciones
- Que la actividad resulte compleja para los participantes
- Que no se aprecien los indicadores que se desean medir
- Que se exceda el tiempo establecido para la aplicación del pretest

Receso: 10 minutos

#### 4. **Nombre de la técnica:** “El Tesoro escondido de la comunicación”

##### **Objetivo:**

**Fuente:** Elaboración propia

**Tiempo:** 20 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en ocultar una serie de conceptos los cuales se encuentran dentro de un espacio y que han de ser encontrado por los participantes.

##### **Instrucciones del facilitador:**

- Prepara unas láminas de cartulina con los conceptos
- Oculta las cartulinas en salón
- Prepara una presentación con los contenidos teóricos
- Aclara dudas
- Solicita parafraseo a fin de verificar si se comprendieron las instrucciones

##### **Instrucciones al participante:**

- Se le indica a los participantes que en alguna parte del salón se encuentra un tesoro escondido
- Se le indica a los participantes que han de encontrar unas láminas de cartulinas numeradas del 1 al 5 que contienen un tesoro
- Una vez encontradas las láminas, se le indica a los participantes volver a sus lugares
- Se le indica a los participantes que lean en voz alta la lámina correspondiente al número 1, luego el número 2, hasta llegar al número 5

##### **Procesamiento:**

- ¿Qué es la congruencia?
- ¿Qué es la retroalimentación?
- ¿Qué es la comprobación cortes?
- ¿Cuáles son los elementos de la comunicación verbal y no verbal?

##### **Riesgos:**

- Que no se comprendan las instrucciones

- Que alguno de los participantes decida no participar en la actividad

##### **5. Nombre de la técnica:** “Explorando nuestros sistemas de representación”

**Objetivo:** Percibir elementos de la congruencia mediante los sistemas de representación en el proceso de comunicación

**Tiempo:** 30 minutos

##### **1era fase.**

**Objetivo:** Identificar el sistema de representación predominante

**Tiempo:** 15 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en inducir un estado de relajación que permita a los participantes imaginar una flor.

##### **Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un ambiente confortable para realizar la actividad

##### **Instrucciones al participante**

- Se les indica a los participantes cerrar los ojos y colocarse en una posición lo más cómoda posible
- Se les indica que vamos a realizar tres respiraciones profundas
- Cuando escuchen el número uno, deberán tomar todo el aire que les sea posible llevándolo hasta el abdomen, y cuando escuchen el número 2 deberán exhalar lentamente, suavemente por la boca
- Se inician las respiraciones profundas
- Luego se les indica que respiren como normalmente acostumbran a hacerlo
- Se les pide que en ese momento piensen en una flor
- Se les indica que puede ser cualquier flor que ellos elijan
- Se les solicita recrear esa flor en su mente
- Luego se les solicita abrir los ojos y contar su experiencia

##### **Procesamiento:**

- ¿Qué flor elegiste?
- ¿De qué manera pensaste en esa flor?;
- ¿Podrías describir si en ese pensamiento hubo alguna sensación, imagen o sonidos?

##### **Riesgos:**

- Que no se comprendan las instrucciones

2da fase

**Nombre de la técnica:** Test de los Sistemas de Representación

**Objetivo:** Identificar cuál es su sistema de representación preferido.

**Fuente:** Manual de Formación de Practitioner en Programación Neurolingüística (2012)

**Tiempo:** 15 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en la aplicación de un test escrito que contiene una serie de afirmaciones asociadas a los diferentes sistemas de representación, con el objeto que los participantes identifiquen cuál es su sistema de representación predominante.

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara unas hojas con el test
- Proporciona a los participantes los materiales (hojas y lápices)
- Aclara dudas

**Instrucciones al participante:**

- Se le indica a los participantes que permanezcan sentados
- Se le indica a los participantes que llenen el test de los sistemas de representación
- Se le indica a los participantes que tienen 10 minutos para realizar el test
- Se le indica a los participantes que compartan sus experiencias en plenaria

**Procesamiento:**

- ¿Hubo alguna dificultad al momento de responder alguna de las afirmaciones?
- ¿Qué experimentaron al realizar la actividad?
- ¿Identificaron su sistema de representación?

**Riesgos:**

- Que alguno de los participantes decida no participar en la actividad
- Que no se comprendan las instrucciones

**6. Nombre de la técnica:** “Experienciando con mis sentidos aquí y ahora”

**Objetivo:** Percibir información a partir de los sistemas de representación

**Fuente:** Manual de Formación de Practitioner en Programación Neurolingüística (2012)

**Tiempo:** 45 minutos

**1era fase:**

**Nombre de la técnica:** Percibir con todos los sentidos

**Objetivo:** Que los participantes logren percibir la información que proviene del medio exterior a través de los diferentes canales de representación.

**Fuente:** Manual de Formación de Practitioner en Programación Neurolingüística (2012)

**Tiempo:** 20 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en la recepción por parte de un sujeto, de información visual, kinestésica y auditiva de manera simultánea generada por 3 participantes.

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un ambiente despejado para realizar la actividad
- Solicita parafraseo con el fin de verificar si se comprendieron las instrucciones.

**Instrucciones a los participantes:**

- Se les indica a los participantes colocarse de pie
- Se les solicita numerarse del 1 al 4
- Se forman grupos de 4 personas
- Se les solicita a cada grupo, identificarse como sujeto A, B, C y D.
- Se indica a los participantes, que deberán realizar pequeños círculos por grupo
- Los sujetos identificados con la letra A, recibirán información de B, quien le contará una historia. Simultáneamente, el sujeto C expresa al sujeto A diversos sentimientos a través de la comunicación no verbal, en este caso A deberá ir señalando verbalmente el nombre del sentimiento o emoción representada por C, simultáneamente el sujeto D, con su dedo escribirá operaciones matemáticas sencillas en la espalda de A, y éste debe comentar en voz alta el resultado de la operación.
- Al finalizar, el sujeto A contará a sus compañeros lo que recuerde de la historia contada por B y este dará su impresión al respecto.
- Todos los participantes deben pasar por todos los roles (A, B, C, D) y compartir su experiencia.

**Procesamiento:**

- ¿Qué experimentaron al realizar la actividad?
- ¿Cuál tipo de información le costó más captar?
- ¿Qué te impide captar con todos los sentidos?

**Riesgos:**

- Que alguno de los participantes decida no participar en la actividad
- Que no se comprendan las instrucciones
- Que se de apertura a un proceso individual y grupal

**2da Fase**

**Nombre de la técnica:** “El aviso clasificado”

**Objetivo:** Que los participantes logren percibir el canal de representación que emplean con menor frecuencia.

**Fuente:** Manual de Formación de Practitioner en Programación Neurolingüística (2012)

**Tiempo:** 25 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en elaborar un aviso para vender una casa, dirigido a compradores con diferentes sistemas de representación.

**Instrucciones del facilitador:**

- Proporciona los materiales para realizar la actividad (hojas, lápices, marcadores, tirro)
- Indica las instrucciones a los participantes
- Solicita parafraseo con el fin de verificar si se comprendieron las instrucciones.

**Instrucciones a los participantes:**

- Se les indica a los participantes que deben realizar un aviso de venta de una casa
- Que se realizarán 3 tipos de aviso de venta, uno dirigido a los compradores visuales, otro a los kinestésicos y otro a los auditivos.
- Se les solicita agruparse de acuerdo a su propio sistema de representación dominante
- A los visuales se les solicita realizar un aviso de venta dirigido a compradores kinestésicos
- A los auditivos se les solicita elaborar un aviso de venta para compradores visuales
- A los participantes kinestésicos se les solicita hacer un aviso para compradores auditivos
- Se les indica que pueden hacer uso de los materiales que se les están entregando.
- Se les indica un tiempo de 15 min.
- Se les solicita a los participantes un voluntario que repita las instrucciones

**Procesamiento:**

- ¿Cómo resultó la experiencia empleando un sistema de representación que no es tu sistema dominante?
- ¿Qué reflexiones tienes acerca de esto que ha ocurrido?

**Riesgos:**

- Que alguno de los participantes decida no participar en la actividad
- Que no se comprendan las instrucciones
- Que se de apertura a un proceso individual y grupal

**3era Fase**

**Nombre de la técnica:** Percibir con todos los sentidos

**Objetivo:** Percibir información a partir de los sistemas de representación

**Fuente:** Extracto de la película “El guerrero pacífico”

**Tiempo:** 10 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en proyectar el extracto de una película “el guerrero pacífico” con el objeto de reafirmar la importancia de estar presente con todos los sentidos en el aquí y el ahora.

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un video con el extracto de la película “el guerrero pacífico”.
- Dirige y orienta la actividad

**Instrucciones al participante:**

- Se le indica a los participantes que permanezcan en sus asientos
- Se le indica a los participantes que van a observar el extracto de una película
- Se le indica a los participantes que al finalizar el extracto, participen en plenaria

**Procesamiento:**

- ¿Qué les pareció el video?
- ¿Y tu en este momento cómo estás aquí y ahora?”

**Riesgos:**

- Que alguno de los participantes decida no participar en la actividad
- Que no se comprendan las instrucciones
- Que se de apertura a un proceso individual y grupal

**Almuerzo (tiempo 1 hora)****7. Nombre de la técnica: “El rumor”**

**Objetivo:** Que los participantes movilicen su energía para la creación de un clima propicio para el desarrollo de la sesión.

**Fuente:** Gerza.com

**Tiempo:** 10 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en vivenciar las distorsiones de la comunicación de acuerdo a las interpretaciones que le dan los participantes

**Instrucciones del facilitador:**

- El Facilitador preparará un mensaje escrito que dirá lo siguiente:

**“Dicen que 483 personas están atrapadas bajo un derrumbe, después que pasó el ciclón se inició el rescate. Se han movilizad miles de personas llevando medicinas, vendas y otros elementos. Pero dicen que la gente atrapada no fue por accidente, sino que fue un secuestro, pues hay gente de mucho dinero entre los atrapados”**

- Prepara un ambiente despejado para realizar la actividad
- Solicita parafraseo con el fin de verificar si se comprendieron las instrucciones.

**Instrucciones a los participantes:**

1. Se pide a los participantes que se numeren del 1 al 12
2. Se pide a los participantes numerados del 2 hasta el 12 que salgan del aula
3. Será llamado el participante identificado con el número 1, al cual se le comunicará un mensaje, que a su vez el comentará al participante número dos y así sucesivamente hasta que el mensaje llegue al último participante.
4. Se pide a uno de los participantes que parafrasee las instrucciones.
5. Una vez culminada la transmisión del mensaje, se corrobora si efectivamente el mensaje original concuerda con el mensaje que fue dado por cada uno de los participantes

**Riesgos:**

- Bajo nivel de energía
- Que no se comprendan las instrucciones

**8. Nombre de la técnica:** “Ejercicio de calibración”

**Objetivo:** Manifiestar la congruencia como un elemento del proceso de comunicación

**Fuente:** Manual de Formación de Practitioner en Programación Neurolingüística (2012)

**Tiempo:** 30 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en la recepción por parte de un sujeto, de información no verbal que le permita inferir la respuesta de su compañero en relación a una pregunta.

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un ambiente despejado para realizar la actividad
- Solicita parafraseo con el fin de verificar si se comprendieron las instrucciones.

**Instrucciones a los participantes:**

- Se forman grupos de 3 personas identificándose cada integrante con las letras A,B,C
- A: es la persona que experimenta
- B: Le solicita a A cerrar los ojos y le solicita que piense en una persona que le caiga mal
- C: lee las expresiones no verbales que se manifiestan en el cuerpo de B.
- B: comienza a realizar preguntas comparativas tales como: ¿cuál de las dos personas tiene mayor edad?, ¿cuál de las dos personas tiene carro?, etc.

- C: lee lo que dice A con el cuerpo infiriendo la respuesta de A frente a las preguntas comparativas. C anota sus respuestas en la página blanca que se les va a entregar.
- Al finalizar C y B chequean con A las respuestas. C marca el número de respuestas correctas con una tilde.
- Todos los miembros del grupo deben pasar por el rol identificado con la letra C.

**Procesamiento:**

- ¿Cómo les resultó el proceso de observar las expresiones no verbales de sus compañeros?
- ¿Cómo funcionó su propio sistema de representación visual?
- ¿Cuál fue la experiencia durante la actividad, respecto a si mismos y a sus compañeros?

**9. Nombre de la técnica:**

**Objetivo:** Practicar la retroalimentación como un elemento del proceso de comunicación

**Fuente:** Elaboración propia

**Tiempo:** 30 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en expresar un mensaje de manera incongruente una vez que se recibe la pelota y al tiempo pasarla a un compañero con el objeto

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un ambiente despejado para realizar la actividad
- Dispone de una pelota o balón
- Solicita parafraseo con el fin de verificar si se comprendieron las instrucciones

**Instrucciones a los participantes:**

- Se le indica a los participantes sentarse en rueda
- Se le indica a los participantes que se hará entrega de una pelota
- La persona que tiene la pelota en sus manos emite un mensaje no congruente (expresando un mensaje corporal distinto al verbal) y a su vez lanza la pelota a otro compañero quien generará retroalimentación, es decir, debe describir el comportamiento no verbal al tiempo de indicar cuál fue la verbalización.
- Una vez realizada la retroalimentación, se repite el proceso con el fin de que todos los participantes realicen el ejercicio.

**Procesamiento:**

- ¿Qué les pareció la actividad?
- ¿Cómo se sintieron al comunicar mensajes incongruentes?
- ¿Piensan que esto ocurre en sus vidas diarias?
- ¿Cómo fue la experiencia de la retroalimentación?

**Riesgos:**

- Que alguno de los participantes decida no participar en la actividad
- Que no se comprendan las instrucciones
- Que se de apertura a un proceso individual y grupal

**10. Nombre de la técnica:** La rueda de la comprobación

**Objetivo:** Promover la comprobación cortes como un elemento del proceso de comunicación

**Fuente:** Manual de Formación de Practitioner en Programación Neurolingüística (2012)

**Tiempo:** 40 minutos

**1era. Fase**

**Nombre de la técnica:** “El poder de las palabras”

**Objetivo:** Estimar las barreras que impiden el proceso de comunicación

**Fuente:** Video. Youtube.com

**Tiempo:** 10 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en proyectar un video “El ciego y el publicitario” con el objeto de resaltar las barreras de la comunicación

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un video
- Dirige y orienta la actividad

**Instrucciones al participante:**

- Se le indica a los participantes que permanezcan en sus asientos
- Se le indica a los participantes que van a observar un video
- Se le indica a los participantes que al finalizar el video, participen en plenaria

**Procesamiento:**

- ¿Qué les pareció el video?
- ¿Qué elementos impiden que nos comuniquemos de forma efectiva?

**Riesgos:**

- Que alguno de los participantes decida no participar en la actividad
- Que no se comprendan las instrucciones
- Que se de apertura a un proceso individual y grupal

**2da fase**

**Nombre de la Técnica:** “La rueda de la comprobación cortes”

**Objetivo:** Promover la comprobación cortes como un elemento del proceso de comunicación

**Fuente:** Manual de Formación de Practitioner en Programación Neurolingüística (2012)

**Tiempo:** 20 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en realizar preguntas que permitan aclarar el contenido de un mensaje cargado de elementos de generalización, distorsión u omisión.

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un ambiente despejado para realizar la actividad

**Instrucciones a los participantes:**

- Se les indica a los participantes colocarse de pie formando dos círculos, uno interno y otro externo
- Se les indica a los participantes, que quienes forman el círculo externo recibirán unas tarjetas contentivas de unas frases, las cuales deberán emitir al compañero que les haya quedado de frente en el círculo interno
- El compañero del círculo interno que recibe la frase, deberá realizar preguntas de comprobación Cortes, a los fines de clarificar el mensaje
- Una vez que esto ocurra, el círculo interno debe girar, encontrándose con otro compañero, quien realizará la misma operación de leerle una frase y posteriormente esperar la clarificación para volver a rotar.
- El ejercicio culmina en esta primera etapa, cuando el círculo vuelve a su punto inicial.
- Posteriormente el círculo interno pasa a ser círculo externo y viceversa
- Se comienza nuevamente la emisión de frases y comprobaciones, hasta que el círculo finalice su rotación completa.
- Se solicita a algún participantes repetir las instrucciones

**Procesamiento:**

- ¿Cuáles son las barreras de la comunicación?
- ¿Qué experimentaste al realizar comprobación cortes?
- ¿Qué elementos consideras importantes para lograr una comunicación retroalimentada?

**Riesgos:**

- Que alguno de los participantes decida no participar en la actividad
- Que no se comprendan las instrucciones
- Que se de apertura a un proceso individual y grupal

**11. Nombre de la técnica:** “Selección de personal para el cargo de Periodista y entrevistador”

**Objetivo:** Que los participantes logren mostrar elementos de la cohesión desde la comunicación

**Fuente:** De las autoras

**Tiempo:** 40 minutos

**Descripción de la técnica:** es una técnica que permite observar los elementos de la comunicación, a través de la interacción que se genera entre los miembros del grupo ante la tarea de representar los roles de periodista y entrevistador dando razones por las cuales deben quedar seleccionados para trabajar en el mejor periódico del país o mejor canal de televisión. La actividad permite observar elementos verbales y no verbales, emisión de mensajes y oportunidad de comprobación del mismo, así como el ofrecer retroalimentación entre los integrantes del grupo, en torno a los comportamientos congruentes o no que se presentan a lo largo de la actividad.

**Instrucciones para el facilitador:**

- Ubica las silla del salón en semi-circulo
- Proyecta el video de destrucción nuclear del planeta
- Proporciona a los participantes las hojas del texto del ejercicio
- Da a elegir a los participantes entre los sobres que contienen la denominación del rol que les corresponde representar
- Coloca el sonido de alerta nuclear
- Dirige, orienta y procesa la actividad
- Controla y maneja el tiempo

**Instrucciones para los participantes:**

- La empresa “Barak Consultores, Asesores C.A.”, les da la más cordial bienvenida a este proceso de selección de personal
- Les estamos altamente agradecidos por atender a nuestro llamado
- En la actualidad, dos de nuestros clientes, Un periódico muy importante del país y un canal de televisión de gran impacto a nivel de audiencia, nos están solicitando, buscarles personal para los cargos de Periodista y de conductor de un programa de entrevistas a personalidades de la vida pública
- El pago mensual por el trabajo realizado será otorgado en dólares, de manera quincenal
- El problema es que ustedes son un grupo de 12 personas y solo serán seleccionadas 6 personas; 3 periodistas y 3 entrevistadores
- En este momento cada uno seleccionará un sobre
- Pueden abrir el sobre. Cada sobre contiene su identidad. Usted, es quien dice ese sobre qué es.
- Usted debe colocarse el distintivo que se encuentra dentro de ese sobre
- Aquí tenemos entonces a:
- Un periodista implicado en el escándalo del Ex presidente Clinton
- Un periodista amarillista
- Un periodista de edad avanzada

- Un periodista inexperto
  - Un periodista implicado en hechos de corrupción
  - Un periodista drogadicto
  - Un entrevistador agresivo
  - Un entrevistador introvertido
  - Un entrevistador implicado en narcotráfico
  - Un entrevistador ex agente de la CIA
  - Un entrevistador ex presidiario
  - Un entrevistador con problemas de depresión
- Del grupo, que son 12 personas, deben seleccionar sólo 3 periodistas y 3 entrevistadores
  - Cada persona, desde el rol que le tocó asumir, debe argumentar las razones por las cuales, piensa que debe quedar seleccionado para el trabajo.
  - Tienen 25 min para tomar una decisión sobre quienes serán las 6 personas que queden seleccionadas para el cargo de periodista y entrevistador.
  - Podría alguno de ustedes parafrasear las instrucciones?

**Procesamiento:**

- ¿Cómo fue la experiencia durante la actividad?
- ¿Cómo se sintieron respecto al rol que les tocó representar?
- ¿Cómo justificaron su entrada al refugio?
- ¿Cómo se sintieron con la decisión final?

**Riesgos:**

- Que alguno de los participantes no desee representar el personaje que le correspondió
- Que no se comprendan las instrucciones
- Que la actividad resulte compleja para los participantes
- Que no se aprecien los indicadores que se desean medir
- Que se exceda el tiempo establecido para la aplicación del pos test

12. **Nombre de la técnica:** “¿Qué me llevo?”

**Objetivo:** Que los participantes logren evaluar los aprendizajes alcanzados en la sesión

**Duración:** 10 minutos

**Breve descripción de la técnica:** Cada miembro del grupo comenta sentimientos, aprendizajes, percepciones y experiencias asociadas a la sesión.

**Instrucciones del facilitador:**

- Dirige y orienta la actividad
- 

**Instrucciones a los participantes:**

- Se les solicita a los participantes a permanecer en sus asientos
- Se les solicita a los participantes comentar que se llevan de la actividad

**Procesamiento**

- ¿Cómo se sintieron en la sesión?
- ¿Qué aprendizajes se llevan?
- ¿Cuáles elementos son importantes para el proceso grupal?

**Riesgos:**

- Que alguno de los participantes decida no participar en la actividad
- Energía del grupo
- Que se de apertura a un proceso individual y grupal

## Segunda Sesión

### Manual del facilitador

**1. Nombre de la técnica:** “El cazautografos”

**Objetivo:** Movilizar su energía para el desarrollo de la sesión

**Fuente:** Gerza.com. Adaptado por las facilitadoras

**Tiempo:** 10 minutos

**Instrucciones del facilitador:**

- Da la bienvenida a la sesión
- Dispone de los materiales que va a necesitar para la actividad
- Prepara un ambiente despejado para realizar la actividad
- Da las instrucciones claras y precisas
- Solicita parafraseo con el fin de verificar si se comprendieron las instrucciones
- Dirige y observa la experiencia
- Controla el tiempo

**Instrucciones a los participantes:**

- Se pide a los participantes que permanezcan en sus asientos
- Se le indica a los participantes que dividan la hoja en 8 cuadrantes en los cuales colocarán los siguientes aspectos: música favorita, color favorito, numero de calzado, numero de hij@s, comida favorita, equipo de béisbol, dulce favorito y número de hermanos
- Una vez llenado los cuadrantes, se le indica a los participantes a colocarse de pie
- Se le indica a los participantes a buscar a las personas que compartan las características solicitadas colocando su firma en los cuadrantes.

**Procesamiento:**

- No se procesa

**Riesgos:**

- Energía del grupo
- Que no se comprendan las instrucciones
- Que se extienda del tiempo planificado

**2. Nombre de la técnica:** “La Carrera de autos”

**Objetivo:** Mostrar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal

**Fuente:** Fritzen, S. (1984). Adaptado por las facilitadoras

**Tiempo:** 40 minutos

**Descripción de la técnica:** esta técnica permite a los participantes frente a la presentación de un acertijo, favorecer la comunicación y la cooperación en aras de buscar una resolución al problema planteado.

**Instrucciones para el facilitador:**

- Dispone de un lugar adecuado para realizar la actividad.
- Prepara en una hoja de papel el contenido del acertijo
- Indica a los participantes que la actividad se ha de realizar en colaboración de todos
- Dispone de los materiales para la actividad.
- Explica las instrucciones a los participantes.
- Solicita parafraseo
- Observa y guía el desarrollo de la actividad.
- Al finalizar la experiencia invita a los participantes a procesar la actividad

**Instrucciones para los participantes:**

- Se Indica a los participantes que resuelvan el siguiente acertijo:
- Hay ocho vehículos de marcas y colores diferentes, que están alineados para salir en carrera. Hay que establecer el orden en que están dispuestos, basándose en las siguientes informaciones:
  1. El Ferrari está entre los autos rojo y gris.
  2. El auto gris está a la izquierda del Lotus.
  3. El McLaren es el segundo a la izquierda del Ferrari y el primero a la derecha del auto azul.
  4. El Tyrrell no tiene ningún auto a su derecha y está a continuación del auto negro.
  5. El auto negro está entre el Tyrrell y el auto amarillo.
  6. El Shadow no tiene ningún auto a su izquierda; y está a la izquierda del auto verde.
  7. A la derecha del auto verde está el March.
  8. El Lotus es el segundo a la derecha del auto crema y el segundo a la izquierda del auto marrón.
  9. El Lamborgini es el segundo a la izquierda del Iso.
- Se les indica a los participantes que disponen de 30 minutos para realizar la actividad

**Procesamiento:**

- ¿Qué ocurrió en el grupo una vez que reciben las instrucciones y los materiales?

- ¿Cómo estuvo la participación de los miembros del grupo?
- ¿Cómo se sintieron trabajando en grupo?
- ¿Cómo se sintieron con respecto a la resolución del acertijo?

**Riesgos:**

- Que alguno de los participantes no se involucre en la actividad
- Que no se comprendan las instrucciones
- Que se de apertura a un proceso individual o grupal
- Exceder el tiempo previsto para la aplicación

**3. Nombre de la técnica:** Exposición interactiva

**Objetivo:** Que los participantes logren comprender los diferentes elementos de la cooperación.

**Fuente:** Grados J.(2011) Capacitación y Desarrollo de Personal

**Duración:** 20 minutos

**Breve descripción de la técnica:** Consiste en una discusión informal de un hecho o problema realizada con todos los miembros del grupo. En el foro cada uno de los participantes tiene derecho a tomar la palabra, es dirigido por un moderador y se establecen reglas específicas.

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara unas diapositivas sobre el tema cooperación
- Aclara dudas sobre la temática
- Dirige y orienta la actividad
- Inicia el ciclo de preguntas sobre el tema

**Instrucciones a los participantes:**

- Se invita a participar activamente de esta actividad sobre la cooperación
- Se le indica a los participantes que participaran de forma voluntaria exponiendo su opinión sobre los puntos a tratar
- Se le indica a los participantes que para participar levantarán su mano y se hará uso del derecho de palabra.

**Procesamiento:**

- ¿Qué entendieron de la cooperación?
- ¿Consideran que son cooperativos en su quehacer cotidiano?
- ¿Cuál es la importancia de la cooperación en la interacción grupal?

4. **Nombre de la técnica:** “El sociograma del grupo”

**Objetivo:** Percibir la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal

**Tiempo:** 50 minutos

**1era fase:**

**Nombre de la técnica:** “Así nos vemos”

**Objetivo:** Percibir la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal

**Fuente:** Antons, K. (1979). Práctica de la Dinámica de Grupos. Adaptado por las facilitadoras

**Tiempo:** 25 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en representar gráficamente en una hoja de rotafolio las relaciones que se generan entre los miembros del grupo

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un ambiente despejado para realizar la actividad
- Solicita parafraseo con el fin de verificar si se comprendieron las instrucciones
- Dispone de los materiales
- Da las instrucciones claras y precisas
- El facilitador gráfica en papel bond la información que va recibiendo de los participantes a fin de completar el sociograma
- Dirige, observa y procesa la actividad

**Instrucciones al participante:**

- Se pide a los participantes que elaboren un mapa de las relaciones entre los diferentes miembros del grupo
- Se les solicita a los participantes comentar en plenaria sobre

**Procesamiento:**

- ¿Que experimentaron al realizar la actividad?
- ¿Cómo son las relaciones entre los diferentes miembros del grupo?

**Riesgos:**

- Que se presente algún mecanismo de defensa tal como: proyección, racionalización, negación.
- Que se dé apertura a un proceso individual y grupal
- Que se extienda más del tiempo planificado

**2da fase:**

**Nombre de la técnica:** “Mapa del grupo”

**Objetivo:** Percibir la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal

**Fuente:** Antons, K. (1979). Práctica de la Dinámica de Grupos. Adaptado por las facilitadoras

**Tiempo:** 25 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en representar gráficamente en una hoja de rotafolio las relaciones que se generan entre los miembros del grupo

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un ambiente despejado para realizar la actividad
- Solicita parafraseo con el fin de verificar si se comprendieron las instrucciones
- Dispone de los materiales
- Da las instrucciones claras y precisas
- El facilitador gráfica en papel bond la información que recogió de los participantes a fin de completar el sociograma
- Dirige, observa y procesa la actividad

**Instrucciones al participante:**

- Se pide a los participantes que tomen de la caja la tarjeta con su nombre que llenaron al inicio de la sesión
- Se les solicita leer el contenido de su tarjeta, mencionando a las personas con las cuales eligió trabajar
- Se solicita a los participantes plantear sus opiniones en plenaria

**Procesamiento:**

- ¿Cuál es la diferencia entre el mapa realizado anteriormente y este?
- ¿Desde esta perspectiva cómo perciben las relaciones de los miembros del grupo?
- ¿Cuál es tu posición en el grupo?
- ¿Cómo ha influido esta posición en el proceso grupal?
- ¿Qué elementos son necesarios para mejorar la cohesión grupal?

**Riesgos:**

- Que se presente algún mecanismo de defensa tal como: proyección, racionalización, negación.
- Que se dé apertura a un proceso individual y grupal
- Que se extienda más del tiempo planificado

5. **Nombre de la técnica:** “El marcalibro”

**Objetivo:** manifestar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal

**Fuente:** Elaboración propia

**Tiempo:** 35 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en la elaboración de un marcalibro con un mensaje positivo con el fin de compartirlo con aquella persona más alejada del grupo.

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un ambiente despejado para realizar la actividad
- Solicita parafraseo con el fin de verificar si se comprendieron las instrucciones
- Da las instrucciones claras y precisas
- Dirige y orienta la actividad

**Instrucciones a los participantes:**

- Se le indica a los participantes tener a la mano los marcalibros
- Se le indica a los participantes entregar el marcalibro a la persona que consideren con la que han compartido menos
- Se le indica a los participantes que al entregar el marcalibro leer el contenido del mensaje.
- Se le indica a los participantes que al entregar el marcalibro hacerlo con una caricia positiva (unas palabras, algún gesto o conducta de aproximación)
- Se le indica a los participantes que la persona a la que se le entrega el marcalibro realiza la misma operación descrita anteriormente.

**Procesamiento:**

- ¿Qué reflexionas a partir de esta actividad?

**Riesgos:**

- Que se dé apertura a un proceso individual y grupal
- Que se presente algún mecanismo de defensa (evasión, racionalización entre otros)
- Que no se comprendan las instrucciones
- Que se extienda del tiempo planificado

**Almuerzo (1 hora)**

6. **Nombre de la técnica:** “De la cintura para abajo”

**Objetivo:** Movilizar su energía para reiniciar la sesión

**Fuente:** Madrigal, E. (1999) Habilidades para la vida. Adaptado por las facilitadoras.

**Tiempo:** 10 minutos

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un ambiente despejado para realizar la actividad
- Da las instrucciones claras y precisas
- Solicita parafraseo con el fin de verificar si se comprendieron las instrucciones
- Dirige y observa la experiencia
- Controla el tiempo

**Instrucciones a los participantes:**

- Se solicita a los participantes colocarse de pie
- Se le indica a los participantes que le comenten al participante que tiene a su derecha su película favorita y su canción preferida.
- Se le indica a los participantes que se inicia la ronda (tomando en cuenta la información que le dio el compañero) diciendo la siguiente consigna: “de la cintura para arriba soy (se dice el nombre de la película) y de la cintura para abajo soy (se dice el nombre de la canción)
- Se le indica a los participantes realizar un movimiento corporal al decir las consignas

**Procesamiento:**

- No se procesa

**Riesgos:**

- Bajo nivel de energía
- Que no se comprendan las instrucciones
- Que se extienda del tiempo planificado

7. **Nombre de la técnica:** “La receta”

**Objetivo:** Practicar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal

**Fuente:** elaboración propia

**Tiempo:** 35 minutos

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un ambiente despejado para realizar la actividad
- Da las instrucciones claras y precisas
- Solicita parafraseo con el fin de verificar si se comprendieron las instrucciones
- Dirige y observa la experiencia
- Controla el tiempo

**Instrucciones a los participantes:**

- Se le indica a los participantes lo siguiente entre todos van a elaborar un platillo el cual participará en un festival gastronómico

- Se entrega a los participantes los ingredientes a utilizar, tales como: cebolla, aceite, tomates, cilantro, pimentón, agua, sal, pimienta, nuez moscada, champiñones, papas, vino blanco, tocineta, Ají dulce, Ajo, Orégano, guisantes, zanahoria.
- Se le indica a los participantes que

**Procesamiento:**

- ¿Qué les pareció la actividad?
- ¿Cómo se organizaron para realizar la actividad?
- ¿Hubo alguna dificultad para ponerse de acuerdo?
- ¿Cómo vinculan esta experiencia desde su quehacer cotidiano?

**Riesgos:**

- Que no se comprendan las instrucciones
- Que se de apertura a un proceso individual o grupal
- Que se extienda del tiempo planificado

8. **Nombre de la técnica:** “El rompecabezas”

**Objetivo:** Valorar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tiempo:** 40 minutos

**Descripción de la técnica:** Consiste en completar una frase que es presentada en partes, como especie de un rompecabezas, para lo cual los participantes deben indagar en otros subgrupos donde se encuentran las partes faltantes de su frase para poder completarla, así como descubrir que cada frase armada en el subgrupo es simplemente una parte de una gran frase, debiendo abandonar los subgrupos para integrarse en el equipo completo a objeto de cumplir con la actividad.

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un ambiente despejado para realizar la actividad
- Dispone de los materiales para realizar la actividad
- Da las instrucciones claras y precisas
- Solicita parafraseo con el fin de verificar si se comprendieron las instrucciones
- Dirige y observa la experiencia
- Controla el tiempo
- Prepara la siguiente consigna para los participantes: EL EQUIPO GANA CUANDO COMPLETE LA FRASE

**Instrucciones a los participantes:**

- Se les indica a los participantes formar 3 grupos cuyos integrantes pueden elegir libremente

- Se les solicita a cada grupo que debe escoger un espacio del salón para realizar el trabajo
- Se les indica que se les entregará un sobre
- Cada sobre contiene partes que arman una frase, el objetivo es que completen la frase
- Se indica que cuentan con 10 min para realizar el ejercicio

**Procesamiento:**

- ¿Cómo se organizaron para realizar la actividad?
- ¿Que sintieron al saber que todos habían ganado?
- ¿Cuál es el valor de la cooperación en el proceso grupal?

**Riesgos:**

- Que se dé apertura a proceso individual o grupal
- Que no se comprendan las instrucciones

9. **Nombre de la técnica:** “La avenida complicada”

**Objetivo:** Aplicar la cooperación como elemento de la cohesión durante la interacción grupal

**Fuente:** Fritzen, S. (1984). Adaptado por las facilitadoras

**Tiempo:** 40 minutos

**Descripción de la técnica:** esta técnica permite a los participantes frente a la presentación de un acertijo, favorecer la comunicación y la cooperación en aras de buscar una resolución al problema planteado.

**Instrucciones para el facilitador:**

- Dispone de un lugar adecuado para realizar la actividad.
- Prepara en una hoja de papel el contenido del acertijo
- Indica a los participantes que la actividad se ha de realizar en colaboración de todos
- Entrega los materiales para la actividad.
- Explica las instrucciones a los participantes.
- Solicita parafraseo
- Observa y guía el desarrollo de la actividad.
- Al finalizar la experiencia invita a los participantes a procesar la actividad

**Instrucciones para los participantes:**

- Se Indica a los participantes que resuelvan el siguiente acertijo:
- En esta 'Avenida complicada' hay cinco casas numeradas: 801, 803, 805, 807, 809, de izquierda a derecha. Cada casa se caracteriza por un color diferente, la nacionalidad del propietario, por un coche cada uno de una marca, por una bebida y por un animal. Las informaciones para la solución son:

- El mexicano vive en la casa roja.
- El peruano tiene un coche Mercedes.
- El argentino tiene un cachorro.
- El chileno bebe coca-cola.
- Los conejos están a la misma distancia del Cadillac que de la cerveza.
- El gato no bebe café ni habita en la casa azul.
- En la casa verde se bebe whisky.
- La vaca es vecina de la casa donde se bebe coca-cola.
- La casa verde tiene como vecina a su derecha la casa gris.
- El peruano y el argentino son vecinos.
- El propietario del Volkswagen cría conejos.
- El Chevrolet pertenece a la casa roja.
- Se bebe Pepsi-cola en la casa tercera.
- El brasileño es vecino de la casa azul.
- El propietario del Ford, bebe cerveza.
- El propietario de la vaca es vecino del dueño del Cadillac.
- El propietario del Chevrolet es vecino del dueño del caballo.
- Una de las casas es amarilla.
- Se le indica a los participantes que disponen de 30 minutos para realizar la actividad

**Procesamiento:**

- ¿Qué ocurrió en el grupo una vez que reciben las instrucciones y los materiales?
- ¿Cómo estuvo la participación de los miembros del grupo?
- ¿Cómo se sintieron trabajando en grupo?
- ¿Cómo se sintieron con respecto a la resolución del acertijo?

**Riesgos:**

- Que alguno de los participantes no se involucre en la actividad
- Que no se comprendan las instrucciones
- Que se de apertura a un proceso individual o grupal
- Que se presente algún mecanismo de defensa
- Que se exceda el tiempo de aplicación para la actividad

10. **Nombre de la técnica: “El semáforo”**

**Objetivo:** Estimar los aprendizajes alcanzados en la sesión

**Fuente:** <http://www.paho.org/>. Adaptado por las facilitadoras

**Duración:** 15 minutos

**Instrucciones del facilitador:**

- Prepara un ambiente despejado
- Prepara unos círculos de colores (rojo, amarillo y verde) que contienen las siguientes indicaciones:
  - Cómo llegué a la sesión (Rojo)
  - Cómo me siento (amarillo)
  - Qué me llevo (verde)
- Prepara una flecha que indica el camino a seguir, que es el “aquí y ahora”
- Coloca estos círculos de colores en el suelo a fin de realizar la actividad.

**Instrucciones a los participantes:**

- Se les solicita a los participantes colocarse de pie
- Se les solicita a los participantes pasar por cada uno de los colores y expresar con palabras y/o gestos lo que está indicado en los círculos.
- Se invita a los participantes a continuar en el camino del “aquí y ahora”

**Riesgos:**

- Que alguno de los participantes decida no participar en la actividad
- Energía del grupo





## Anexo 5

Certificados otorgados a los participantes



Universidad Central de Venezuela  
 Facultad de Humanidades y Educación  
 Comisión de Estudios de Postgrado  
 Especialización en Dinámica de Grupos



*Otorga el siguiente Certificado a:*



Por su participación en el Taller ***“Encontrándonos en los elementos que nos unen para la Cohesión”*** realizado los días 22 y 29 de julio del año 2016, en la sede de los Supermercados Excelsior Gama, CC Macaracuay Plazas.

---

Lic. Belkis Monzón  
 Facilitadora del Taller

---

Profa. Claudia Mir.  
 Coordinadora de la  
 Especialización

---

Soc. Anabel González  
 Facilitadora del Taller

**Anexo 6**  
**EVALUACIÓN DEL TALLER:**  
**ENCONTRANDONOS EN LOS ELEMENTOS QUE NOS UNEN PARA LA COHESIÓN**

LUGAR: \_\_\_\_\_ HORARIO: \_\_\_\_\_

FACILITADOR (ES): \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_.

ESTIMADO PARTICIPANTE: El propósito de éste cuestionario, es medir su nivel de satisfacción respecto al curso en el cual ha participado, a fin de identificar oportunidades de mejora de la experiencia de aprendizaje. Le agradecemos indicar **observaciones** cuando lo considere pertinente. Así como, marcar con una equis (X) la opción que mejor represente su opinión, de acuerdo a la siguiente escala.

**D** DEFICIENTE    
  **R** REGULAR    
  **B** BUENO    
  **E** EXCELENTE    
  **NA** NO APLICA

INFORMACIÓN RECIBIDA	D	R	B	E
Se cumplieron sus expectativas con respecto al taller.				
La información suministrada en el taller estaba actualizada y contribuye a su mejoramiento personal y profesional.				
Calidad de la presentación y selección de las ayudas audiovisuales.				
Puntualidad y respeto por los horarios				
Integración del grupo				
Dominio del tema por parte de las facilitadoras				
Calidad de exposición por parte de las facilitadoras				
Habilidad para relacionar el tema con el contexto laboral				
Habilidad para responder preguntas				
Motivación del grupo				
Dominio / interrelación con el grupo				
Evaluación global de la actividad				

Que aprendizaje(s) obtuvo en este taller y cuándo piensa aplicarlo en su trabajo.

---



---



---




---

**¡Gracias por su colaboración!**

## Anexo 7 Presentación diapositivas

**EXCELSIOR GAMA**



ENCONTRÁNDONOS  
EN LOS ELEMENTOS QUE NOS UNEN  
PARA LA COHESION


Soc. Anabel González  
MSc. Belkis Monzón

ENCONTRÁNDONOS EN LOS ELEMENTOS  
QUE NOS  
UNEN PARA LA COHESION

# Bienvenidos



### EL REFUGIO



**Comunicación**

La comunicación es un proceso...que implica mensajes verbales y no verbales proporcionados por una persona (comunicador), y recibidos por otra (receptor) a través de varios canales sensoriales, dándole un significado, relacionándolo a su experiencia y amoldando concepciones y reacciones al tiempo presente para generar una conducta de respuesta a la comunicación. (Bandier, Grindler y Satin, 1983, p.)



- **Comunicación** (congruencia)
- **Experiencia** (canales sensoriales / percepción consciente)
- **Conclusión** (Comprensión lograda)
- **Generalización** (experiencias pasadas)
- **Conducta de respuesta** (Reacción)

Comunicador

- **Comunicación** (congruencia)

**Congruencia**  
Las palabras se relacionan con los sentimientos, cuerpo y expresiones faciales

Receptor

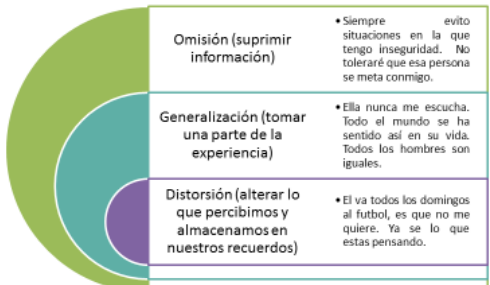
- **Experiencia** (canales sensoriales / percepción consciente)

**Ofrece retroalimentación**  
Es la libertad que tiene el receptor para hacer comentarios al comunicador incongruente y éste de aceptar la crítica sin sentirse agredido.

Receptor

- **Conclusión** (Comprensión lograda)

Comprensión lograda por parte de la persona que recibe los mensajes en cuanto a lo que estos significan. Una vez mas, el receptor puede alcanzar la comprensión tanto dentro como fuera de la percepción consciente.



- Omisión (suprimir información)**
  - Siempre evito situaciones en la que tengo inseguridad. No toleraré que esa persona se meta conmigo.
- Generalización (tomar una parte de la experiencia)**
  - Ella nunca me escucha. Todo el mundo se ha sentido así en su vida. Todos los hombres son iguales.
- Distorsión (alterar lo que percibimos y almacenamos en nuestros recuerdos)**
  - El va todos los domingos al futbol, es que no me quiere. Ya se lo que estas pensando.



**APLICACIÓN DEL TEST**  
**CONOCIENDO PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE SU**  
**FORMA DE PERCIBIR EL MUNDO.**

Primer paso para aumentar su potencial comunicacional



**EL SISTEMA NERVIOSO**

Almacena y recupera (recuerda y evoca), en forma visual (fotos, imágenes), auditiva (sonidos y palabras), kinestésica (sensaciones, olfativa o gustativa).

Se les da el nombre de sistemas de representación y a cada uno de los tipos de representación se le llama modalidad.

Hay tres modalidades o tipos de representaciones:



**VISUAL**



**AUDITIVO**




**KINESTÉSICO**



**PATRONES NO VERBALES DE LOS**  
**SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN**

PATRÓN NO VERBAL	VISUALES	AUDITIVOS	KINESTÉSICOS
<b>HABLA</b>	Lo hacen rápidamente y con un tono de voz alto	Bien timbrada, entonada, resonante. El tono de voz es claro y expresivo. Ritmo más lento	Hablan todavía más lento. Voz grave, un tanto solemne. Tono de voz profundo y bajo
<b>RESPIRACIÓN</b>	Superficial, alta, pectoral	Lo hacen de forma homogénea. Respiración intermedia diafragmática.	Profunda desde el estómago, baja abdominal.
<b>GESTOS</b>	Cabeza erguida. Tendencia a moverse	Cabeza ligeramente caída sobre los hombros (Inclinación lateral). Tendencia a llevar las manos hacia las orejas (oí)	Tendencia a tocar o tocar al otro. Gestos hacia el eje de su cuerpo. Sobreabundancia de movimientos. Tendencia a poner las manos hacia arriba. Músculos del cuello relajados.



El guerrero pacífico min del 29:27 al 32:21 en aquí y el ahora  
[https://www.youtube.com/watch?v=NHba4s0\\_MLch](https://www.youtube.com/watch?v=NHba4s0_MLch)

Las cinco libertades inherentes al hombre:

"cuando yo puedo ver y oír lo que existe aquí y ahora, sentir lo que siento ahora, decir lo que siento, pienso y veo ahora; cuando puedo alcanzar lo que deseo ahora y puedo arriesgarme por mi propia cuenta ahora; cuando puedo comunicar todo esto congruentemente ahora; y puedo obtener retroalimentación creativa ahora; entonces me encuentro en posibilidad de enfrentarme con ingenio y buena forma a la situación externa y a mi vida interior".

(Bandler, Grinder y Satir, 1983, p.)



Las 5 libertades de Virginia Satir

WWW.STATUSVITAL.COM

ENCONTRÁNDONOS EN LOS ELEMENTOS QUE NOS UNEN PARA LA COHESION

¿Cómo Retroalimentar?



