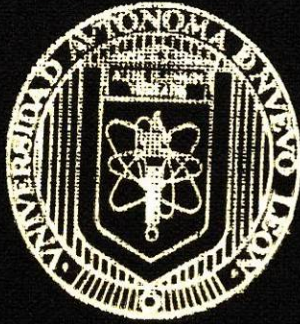


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE AGRONOMIA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS



TECNICAS GRUPALES APLICADAS AL
PROCESO DE CAPACITACION Y
APRENDIZAJE DE RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO
(OPCION II-A)

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS

PRESENTA

IZA ESCAMILLA TREVIÑO

MARIN, N. L.

FEBRERO DE 1997

T

LB1036

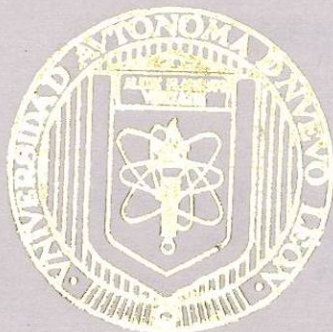
E8

C.1



1080071996

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE AGRONOMIA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS



TECNICAS GRUPALES APLICADAS AL
PROCESO DE CAPACITACION Y
APRENDIZAJE DE RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO
(OPCION II-A)

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS

PRESENTA
IZA ESCAMILLA TREVINO

MARIN, N. L.

FEBRERO DE 1997

5347

12698

X
LB 032
E8

040.658
FA1
997
C.5



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE AGRONOMIA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS

TECNICAS GRUPALES APLICADAS AL PROCESO DE
CAPACITACION Y APRENDIZAJE DE
RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS

PRESENTA

IZA ESCAMILLA TREVIÑO

COMISION REVISORA



LIC. EUGENIO J. GÓNZALEZ
ASESOR



ING. ROMULO FLORES DE LA P.
SECRETARIO



ING. ANGÉL A. FANDUIZ P.
VOCAL

BIBLIOTECA Agronomía U.A.N.L.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS...

GRACIAS SEÑOR

**Gracias Señor por haber sembrado en mí,
una semilla de esperanza;
que al germinar brotará para tí,
un canto nuevo, una alabanza.**

**Gracias Señor por la tempestad y el trueno,
que me hacen ser fuerte, cuando se que soy débil;
por mantenerme firme en el camino bueno,
y compasión sentir por los que fallan.**

**Gracias Señor por esta paz que tu me das,
haciendo no la mía, sino tu voluntad;
por haberme dado amor, sinceridad,
por tu gran misericordia, por tu generosidad.**

Gracias Señor por esto..... y por muchas cosas más.

A mis Padres:

**Luis Lauro Escamilla Martínez
Ma. Del Carmen Treviño V. De Escamilla.**

**Por haberme dado la vida, por su amor, por su comprensión,
por su apoyo, por brindarme la educación, los valores y los
principios que forman parte de mí.**

A mis Hermanos:

**Luis Lauro, Ciria (†) , y Alán Javier Escamilla Treviño
Por su cariño y amistad.**

A mis Abuelos:

**Claro Escamilla Garza.(†)
Juventina Martinez M. Vda. De Escamilla.
Baltazar Treviño Alanís
Diamantina Villareal G. De Treviño**

**Por el cariño, por las experiencias y enseñanzas
que siempre me han brindado.**

A todos mis Tíos y Primos

A Todos los maestros de la carrera.

A Todos mis compañeros de generación.

A Todas mis amistades.

A tí Tommy:

**Gracias por tu amor, por tu apoyo, por tu comprensión,
por tus consejos, por tu paciencia, y por permanecer
conmigo en las alegrías y en las dificultades.**

Agradecimientos Especiales:

Al Grupo Gamesa S. A de C. V. Unidad Molino Monterrey y a Elda Guajardo por las facilidades otorgadas durante el curso de las materias de opción a título.

A la Lic. Yolanda Ruiz Martínez y a la Lic. Ma. Agustina Avalos por sus excelentes enseñanzas.

A Todos mis compañeros de maestría.

A mi asesor Lic. Eugenio Gonzalez Lopez, así como al Ing. Rómulo Flores de la Peña y al Ing. Angel A. Fanduiz Peralta.

A la Ing. Norma Idalia Contreras, por su confianza, por su amistad y por creer en mí.

Al Ing. Leonel Romero Herrera, por su paciencia y comprensión.

A Todas las personas que de alguna manera colaboraron directa ó indirectamente conmigo para la culminación de este trabajo.

INDICE

INTRODUCCION

1

1. MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION

2

1.1 INTRODUCCION

2

1.2 ANTECEDENTES LEGALES

2

2. CAPITULO III BIS (LEY FEDERAL DEL TRABAJO)

4

2.1 PLANES Y PROGRAMAS

5

2.2 DISPOSICIONES DE CARACTER NORMATIVO

6

3. DINAMICA DE GRUPOS

8

3.1 INTRODUCCION

8

3.2 ASPECTOS DE UN GRUPO

9

3.3 CONDICIONES QUE PROPICIARON EL SURGIMIENTO DE LA DINAMICA DE GRUPOS

10

3.4 ORIGENES DE LA DINAMICA DE GRUPOS

13

3.5 PRECONCEPCIONES SOBRE GRUPOS

14

4. TECNICAS GRUPALES

17

4.1 INTRODUCCION

17

4.2 CONCEPTO

17

5. DESCRIPCION DE TECNICAS GRUPALES

18

5.1 ACTIVIDADES RECREATIVAS

18

5.2 ASAMBLEAS

19

5.3 CONFERENCIAS

20

5.4 CONGRESOS

21

5.5 TECNICA DEMOSTRATIVA

22

5.6 TECNICA EXPOSITIVA

23

5.7 JORNADAS	24
5.8 DIALOGO	25
5.9 DISCUSION EN GRUPOS PEQUEÑOS	26
5.10 DRAMATIZACION	27
5.11 MESA REDONDA	28
5.12 ENTREVISTA	29
5.13 ROLE PLAYING	30
5.14 SIMPOSIUM	31
5.15 SOCIODRAMA	32
5.16 SEMINARIO	33
5.17 TALLERES DE TRABAJO	34
5.18 GRUPOS MARATHON	35
5.19 GRUPOS DE ENCUENTRO	36
6. CONCLUSIONES	37
7. BIBLIOGRAFIA	38

INTRODUCCION

En cualquier organización empresarial del país se requiere de la aplicación de capacitación y adiestramiento a los empleados, como lo estipula la Ley Federal de Trabajo en varios de sus apartados.

Para preparar un programa de capacitación y adiestramiento es necesario contar con procedimientos y reglas que van desde la evaluación de necesidades, identificando las tareas a realizar, para desarrollar ó perfeccionar el desempeño de actividades propias de cada puesto.

De esta manera se aclaran los objetivos de capacitación que estipulan los logros que se desean y de que medios se dispondrá para alcanzarlos. Algunos de estos medios con los que se cuenta constituyen las técnicas grupales derivadas del estudio de la dinámica de grupos, las cuales pueden aplicarse en el sitio de trabajo ó fuera de él, y las pueden impartir un capacitador especializado, un supervisor, un compañero de trabajo, etc.

Sin embargo, para seleccionar una técnica dentro de un programa de capacitación hay que considerar varios factores como lo son el costo, el contenido del programa, las instalaciones con que se cuenta ó se podrá contar, preferencias y capacidades de las personas que recibirán un curso, así como del capacitador ó de la entidad instructora, además de los principios de aprendizaje a emplear.

1. MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN

1.1 Introducción

En nuestro país se han establecido leyes y normas de trabajo para la capacitación y el adiestramiento obligatorios permitiéndole al trabajador el desarrollo de sus habilidades laborales y el conocimiento de nuevas técnicas.

Los lineamientos en materia de capacitación y adiestramiento se encuentran estipulados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

1.2 Antecedentes Legales

La necesidad de un sistema de capacitación y adiestramiento dió origen en nuestro país al "Contrato de Aprendizaje" que quedó regulado en la Ley del 18 de agosto de 1931, definido en el artículo 218 como " Aquel en virtud del cual una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales y la otra, recibiendo en cambio enseñanza en un arte ú oficio y la retribución convenida."

Este contrato dió lugar a abusos, ya que no obligaba a pagar el salario mínimo, y en algunos casos se dejó de pagar salarios a los trabajadores con el pretexto de que se les estaba enseñando. Por este hecho la legislatura de 1970 lo suprimió y dispuso una nueva reglamentación en la fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo. Actualmente los criterios y formas administrativas en materia de capacitación y adiestramiento publicados en el Diario Oficial de la Federación el día 10 de agosto de 1984 son los que rigen en materia de Comisiones Mixtas, Planes y Programas, Constancias de Habilidades Laborales entre otras.

De los fundamentos legales de capacitación y adiestramiento, contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Título Sexto, referente a Trabajo y Previsión Social se manifiesta en el Artículo 123-A, Fracción XIII, que las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación ó adiestramiento para el trabajo; en la fracción XXXI se expresa que la aplicación de las leyes de trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, siendo competencia exclusiva de las autoridades federales los asuntos relacionados con:

- a) Ramas industriales(4 ejemplos)
- | | |
|-----------|------------------|
| Textil | De Hidrocarburos |
| Electrica | Petroquímica |

b) Empresas

Las administradas directa ó indirectamente por el Gobierno Federal.

En el Artículo Tercero de la Ley Federal del Trabajo se estipula que:

El trabajo es un derecho y un deber sociales, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, efectuándose éste en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia, sin distinciones de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política ó condición social.

Y como parte importante del derecho al trabajo esta implicado el proceso de Capacitación y Adiestramiento en cualquier empresa. Desde el ingreso a una planta productiva el trabajador tiene el derecho de exigir que se le indique y eduque correctamente en cuanto a las labores que va a desempeñar, esto en referencia a lo que menciona el artículo tercero " en condiciones que aseguren la vida, la salud"....., además es necesario elaborar programas frecuentes de adiestramiento ya sea, porque se introducirán nuevas formas de producción, cambio de políticas administrativas, cambios a nueva tecnología, por ascensos, promociones, rotación de puestos y motivación entre otras causas.

En el Titulo Cuarto de la Ley del Trabajo, que versa sobre derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones, en el capítulo 1 De obligaciones de los patrones, artículo 132, fracción XV se enuncia que son obligaciones de los patrones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III bis de este título.

En la fracción XXVIII se enuncia que:

Los patrones tienen la obligación de participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento .

2. CAPITULO III BIS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Dentro de los Artículos 153-A, B, C, E, F, H , M,T, U, y V.- Se estipula que todo trabajador tiene derecho a que el patrón le proporcione capacitación ó adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, que los patrones convienen con los trabajadores que la capacitación ó adiestramiento se proporcione dentro de la misma empresa ó fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores contratados, instituciones, escuelas ú organismos especializados.

Las instituciones ó escuelas que impartan capacitación deben estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.(S.T. y P.S.), además la capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que por la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan se impartan de otra manera.

El objeto de la capacitación ó adiestramiento es el siguiente:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador.
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante ó puesto de nueva creación.
3. Prevenir riesgos de trabajo.
4. Incrementar la productividad.

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación ó adiestramiento están obligados a:

1. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso.
2. Atender las indicaciones de las personas que imparten el curso y cumplir con los programas respectivos.
3. Presentar los exámenes de valuación de conocimientos y aptitud que sean requeridos.

En los contratos colectivos se deben incluir cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas ó instituciones que:

1. Comprueben que quienes capacitarán ó adiestrarán a los trabajadores estén preparados profesionalmente en la rama industrial.
2. Acreditar satisfactoriamente según la S.T. y P.S. tener suficientes conocimientos sobre los procedimientos propios de la rama industrial.
3. No estar ligadas con personas ó instituciones que propaguen algún credo religioso.

Además como punto adicional dichas personas ó instituciones deben tener conocimientos sobre el manejo de grupos, y la aplicación de técnicas grupales para capacitar sin pérdida de tiempo y con mayores y mejores resultados a los trabajadores.

2.1 Planes y Programas

El centro de trabajo es el más adecuado para elaborar planes y programas que ayuden al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de sus trabajadores, logrando una mano de obra calificada. Por tal motivo en cada empresa al elaborar tales planes de acuerdo a sus necesidades previamente determinadas, resulta en un incremento de la productividad.

Los requisitos que deben cumplir los planes y programas son los siguientes:

- Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- Precisar etapas en las que se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de trabajadores de la empresa.
- Señalar el procedimiento de selección para el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto ó categoría.
- Especificar el nombre y número de registro en la S.T. y P.S. de las entidades instructoras

2.2 Disposiciones de Carácter Normativo

Al formular un plan de capacitación y adiestramiento, existe conformidad por parte del patrón y los trabajadores. En la formulación del plan, la empresa debe acordar con los trabajadores el horario en que se llevarán a cabo las acciones de capacitación y adiestramiento.

Los programas de un plan pueden ser presentados de manera integra ó por etapas y deben comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa, conteniendo en sí mismos cursos ó eventos por puesto de trabajo y teniendo relación directa con las actividades propias de cada puesto.

Los trabajadores aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento tendrán derecho a que la entidad instructora les expida constancias respectivas que serán autentiçadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa y se harán del conocimiento de la S.T. y P.S. para que las registre y tome en cuenta al formular el patrón de trabajadores capacitados.

Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibirla, por considerar que tiene los conocimientos para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, debe acreditar documentalmente dicha capacidad ó aprobar ante la entidad instructora el examen de suficiencia.

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

La constancia de habilidades laborales es de carácter terminal y con ella podrá comprobar el patrón que efectivamente cumplió con su obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Del cuerpo legal se desprende que la constancia de habilidades laborales, es el documento de carácter terminal que otorga la empresa a el trabajador que acredita haber llevado y aprobado un curso de capacitación, declarándolo apto para un puesto de trabajo específico y determinado.

Al referirse al concepto de Capacitación y Adiestramiento por lo que implica como proceso de grupo, es decir, del grupo que conforman el total de trabajadores a capacitar de una empresa, ó pudiera darse el caso de trabajadores dedicados a una misma rama industrial, pero de diferentes empresas y que acudan a una institución especializada, es donde se hace posible aplicar las técnicas grupales que estudia la Dinámica de Grupos como campo de investigación.

3. DINAMICA DE GRUPOS

3.1 Introduccion

Quien estudia la dinámica de grupos se interesa por adquirir conceptos sobre la naturaleza de los grupos, y especialmente, sobre las fuerzas psicológicas y sociales asociadas a ellos.

El enfoque para estudiar grupos conocido como “dinámica de grupos”, se ha desarrollado estrictamente en el siglo XX y es de modo significativo diferente del de los siglos precedentes.

La frase ‘dinamica de grupos’ ganó popularidad desde la Segunda Guerra Mundial, pero al aumentar su uso, el significado se hizo impreciso. Una definición encontrada nos dice que la dinámica de grupo se refiere a una especie de ideología política preocupada por las formas en que debieran organizarse y manejarse los grupos.

Un segundo uso popular del término se refiere a una serie de técnicas - interpretar papeles, sesiones con zumbador, observación y retroalimentación de proceso de grupo y decisiones en grupo- que se han usado ampliamente en las últimas dos décadas en programas de entrenamiento planeados para mejorar la habilidad en las relaciones humanas y el manejo de conferencias y comités .

El tercer uso se refiere a un campo de investigaciones dedicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos e instituciones más amplias.

En este estudio se limitará el uso del término de dinámica de grupos para hacer referencia al campo de investigaciones dedicado a alcanzar los conocimientos sobre la naturaleza de la vida en grupo. En este sentido dinámica de grupo es una rama del conocimiento ó una especialización intelectual, por dedicarse a la conducta humana y a las relaciones sociales.

El concepto de grupo viene del término francés (groupe), que proviene del italiano grupepe ó grupppe, término técnico de las bellas artes que designa a varios individuos, pintados ó esculpidos que componen un tema.

Los grupos son formas de convivencia social que tienen vida propia, independiente de la de los individuos que la constituyen, y cuentan con una organización que hace posible la acción común. Su expresión psíquica está en la conciencia colectiva, o sea, en el sentimiento de pertenencia recíproca.

Puede tener varias connotaciones: Formaciones ó complejos sociales, agrupamientos, ó simplemente grupos. Así pues lo que llamamos grupo ó reunión de individuos, puede adoptar diferentes nombres, como conglomerado, agregado, constelación, etc.

Según Harton:

Grupo.- 1)Es cualquier conjunto físico de personas

2)Varias personas que comparten una característica común.

3)Cualquier cantidad de personas que comparten la conciencia de que son miembros del mismo y que están en interacción periódica.

4)Cualquier cantidad de personas que comparten una conciencia de pertenencia e interacción.

3.2 ASPECTOS DE UN GRUPO.

- * El individuo es parte interna del grupo.
- * La parte tiende a fundirse con el todo.
- * El individuo vive en el grupo y para el grupo.
- * El individuo aislado difícilmente sobrevive, entonces muere.
- * Todo grupo persigue objetivos comunes.

La vida social es dinámica y los grupos en este contexto admiten niveles de perfección, de integración y de funcionalidad.

3.3 Condiciones que propiciaron el Surgimiento de la Dinámica de Grupo

Como campo identificable de investigación, la dinámica de grupo empezó en los E.U.A. hacia fines de los años treinta. Se asocia su origen como una especialidad distinta con Kurt Lewin (1890-1947), quien popularizó el término dinámica de grupo, aportó significativas contribuciones a la investigación y a la teoría de la dinámica de grupos; y, en 1945 estableció la primera organización dedicada exclusivamente a investigar la dinámica de grupos.

La sociedad norteamericana de 1930 proporcionó el tipo de condiciones necesarias para que surgiera tal movimiento intelectual. Y desde esa época sólo ciertos países han podido crear el ambiente necesario para su crecimiento.

Precisando: La dinámica de grupo echó raíces ante todo en Estados Unidos, y los países del noroeste Europeo, aunque también ha habido importantes avances en Israel, Japón e India.

Para los años treinta un gran número de profesiones definidas habían surgido en los Estados Unidos, muchas de ellas se relacionaban directamente con grupos de gente y se preocupaban por mejorar la calidad de su práctica, se dedicaron a codificar procedimientos y a descubrir principios generales que les sirvieron para manejar grupos.

Se fue haciendo obvio el hacer generalizaciones de acuerdo con la experiencia, llegando a el punto de la necesidad de investigaciones sistemáticas para comprender más a fondo la vida en grupo.

Cuando la dinámica de grupo comenzó a surgir como campo definido, los líderes de algunas profesiones estaban bien preparados para fomentar la idea de que una investigación sistemática de la vida en grupo podría contribuir en forma significativa a sus profesiones, por ello ayudaron a crear una atmósfera favorable para financiar investigaciones sobre dinámica de grupo, y proporcionaron de acuerdo con su experiencia acumulada una amplia concepción sistemática del funcionamiento de grupo y de allí se elaboraron hipótesis de investigación.

Cuatro profesiones tuvieron un papel especialmente importante en el origen y crecimiento de la dinámica de grupo.

- Trabajo con grupos sociales.
- Educación
- Psicoterapia de grupo.
- Administración.

Una premisa fundamental de la dinámica de grupos es que pueden emplearse métodos científicos para estudiar los grupos, esto fue posible cuando se aceptó la creencia general de que el hombre, su conducta y sus relaciones sociales pueden sujetarse a investigaciones científicas.

La primera ampliación del método científico de la conducta humana ocurrió en íntima relación con la biología. Primero se aplicaron técnicas de experimentación y medición para investigar como respondían los organismos a la estimulación de los órganos sensorios y a la modificación de respuestas debidas a la estimulación repetida. Nunca se dudó a fondo de la individualidad de los organismos, pero al dirigir la atención a los grupos de gente y a las instituciones sociales, hubo cambio de patrones de conducta.

Por lo tanto, fue de extrema importancia para los orígenes de la dinámica de grupos el crear técnicas de investigación que pudieran aplicarse a la misma investigación de grupos.

En este desarrollo general pueden identificarse tres triunfos metodológicos, que contribuyeron específicamente al surgimiento de la dinámica de grupos:

- 1) Experimentos con la conducta individual en grupos.
- 2) Observación controlada de la interacción social.
- 3) Sociometría.

De los experimentos con la conducta individual en grupos se desprende que la psicología experimental ha aportado mucho a la dinámica de grupo por inventar técnicas para realizar experimentos sobre las condiciones que afectan la conducta humana, aunque en sus inicios la psicología experimental no se enfocó en las variables sociales, sino hasta los principios de este siglo algunos investigadores emprendieron experimentos destinados a estudiar los efectos de las variables sociales sobre la conducta de los individuos. De la observación controlada puede decirse que los informes proporcionados por parte de cronistas e informadores de su observación a grupos a través de la historia han dependido en grado muy alto de la habilidad, sensibilidad y predilecciones interpretativas del observador. Los primeros intentos serios de refinar los métodos de observación, para obtener datos objetivos y cuantitativos, ocurrieron hacia 1930 en el campo de psicología infantil.

Con un enfoque algo diferente al estudio de los grupos, se aplica la Sociometría, que pudiera ser subjetiva, ya que con los datos así obtenidos se reflejan sólo las cosas que el individuo es capaz de dar y que desea informar.

3.4 Orígenes de la Dinámica de Grupos

Hacia la misma época que se ha señalado como iniciación en este campo, las ciencias sociales estaban a tiempo para permitir un rápido avance en la investigación empírica en grupos, que empezó a manifestar con toda claridad las características hoy asociadas con el trabajo en dinámica de grupos. En un período que abarcó cinco años aproximadamente se iniciaron varios proyectos de investigación importantes, independientes unos de otros, pero compartiendo esos mismos rasgos distintivos.

Cuatro fueron los más influyentes:

1) En 1936 Sherif, publicó un libro que contenía un análisis teórico sistemático del concepto *norma social* y una ingeniosa investigación experimental sobre los orígenes de las normas sociales en los grupos de gente. Su rasgo más importante fue reunir las ideas y observaciones de la sociología y la antropología, y técnicas de experimentación de laboratorio de la psicología experimental, también se comenzó a aceptar la existencia de costumbres, tradiciones, estándares, reglas, valores, modas y otros criterios de conducta (que resumió bajo el nombre general de norma social).

2) Entre 1935 y 1939, Newcomb realizó una intensiva investigación del mismo tipo general de problemas que interesaban a Sherif, pero Newcomb seleccionó un ambiente "natural" más bien que de "laboratorio", y allí estudió el funcionamiento de las normas sociales y los procesos de influencia social, y confió ante todo en técnicas de medición de actitudes, la sociometría y las entrevistas para obtener datos.

3) En 1937 W.F. Whyte se fue a vivir a un barrio bajo de Boston, para iniciar un estudio de tres años y medio sobre los clubes, las organizaciones políticas y el pandillerismo. Su método era el del "observador participante", el cual había sido sumamente desarrollado en las investigaciones antropológicas. Whyte cuidó enormemente los detalles por lo cual dió un fuerte aire de objetividad a su explicación de las interacciones entre la gente que observó.

4) La obra de Lewin, Lippit y White fue la de mayor influencia en el emergente estudio de la dinámica de grupo. Se basó explícitamente en los trabajos anteriores en psicología social, clínica e infantil, sociología, antropología cultural y ciencias políticas. En la planeación de sus investigaciones usaron, aunque con algunas modificaciones las técnicas disponibles de la psicología experimental, la observación controlada y la sociometría. El objetivo fundamental de estas investigaciones fue estudiar las influencias de ciertas " atmósferas de grupo " ó "estilos de liderazgos".

La investigación se llevó a cabo formando grupos de niños de diez y once años que se reunían regularmente por un período de varias semanas bajo el liderazgo de un adulto, quien inducía las diferentes atmósferas de grupo. La manipulación experimental consistió en que los líderes adultos se condujeran de un modo prescrito en cada tratamiento experimental, y cada uno de ellos guió un grupo en cada una de las condiciones experimentales. Se investigaron tres tipos de liderazgo ó atmósfera de grupo: la democrática, la autocrática y el laissez faire.

3.5 Preconcepciones sobre grupos.

Las bases fundamentales apoyadas por gran parte de los especialistas en dinámica de grupos pueden resumirse mediante las cuatro proposiciones siguientes:

1. Los grupos son inevitables y obicuos.

Los grupos no deben mantener las propiedades que manifiestan en cualquier momento determinado en una sociedad determinada, ni todo grupo hoy en existencia deba perpetuarse a sí mismo.

2. Los grupos movilizan fuerzas poderosas que producen efectos de la mayor importancia para los individuos.

El mismo sentido de identidad de una persona está formado por los grupos que le son importantes: su familia, su iglesia, su profesión u ocupación. La posición de una persona en un grupo puede afectar la forma en que otros se conducen hacia ella y sus cualidades personales (aspiraciones, autoestima).

La membrecía en sí puede ser una posesión preciada ó una carga opresiva.

3. Los grupos pueden producir consecuencias buenas y malas.

Los grupos no son por completo buenos ó por completo malos, ésto se basa en pruebas convincentes, tal vez , la única falla está en considerar el aspecto de un sólo lado.

4. Un correcto entendimiento de la dinámica de grupo posibilita las consecuencias deseables en los grupos haciendo que sirvan a mejores fines.

Nuestra sociedad presenta necesidades y características peculiares en las que el trabajo en grupos se hace cada vez mas común y necesario. En diversas profesiones que incluyen diferentes campos laborales se encuentra sumamente útil y práctico el trabajo grupal, ya sea por razones económicas, de tiempo, ó simplemente, porque en muchos casos sus efectos son más positivos que los del trabajo individual.

Al concepto de grupo se le tiene como la unidad básica en el estudio de la organización de los seres humanos. Los criterios para definir a un grupo por ejemplo son: el tamaño, la duración, el grado de formalización, las actividades, la estructura interna, los objetivos, etc.

Las personas que actúan en grupos ó que trabajan con elementos humanos pueden hacerlo hoy científicamente si conocen las leyes a que obedece el grupo y las técnicas comprobadas que se pueden emplear para hacer efectiva la dinámica de grupos.

Las técnicas formales para el mejoramiento del grupo son estructuras prácticas, esquemas de organización, normas útiles y funcionales para el manejo de grupos, éstas le otorgan estructuras al grupo y fundamentan su funcionamiento.

Las técnicas de grupo favorecen más las relaciones humanas y el trato personal. Según las necesidades y objetivos del grupo, éste puede elegir la técnica más conveniente.

4.2 TECNICAS GRUPALES

CONCEPTO

Las Técnicas Grupales son un conjunto de procedimientos que se utilizan para lograr la eficacia de las metas grupales.

La técnica es el diseño, el modelo congruente y unitario que se forma en base a diferentes modos, a partir de los cuales se pretende que un grupo funcione, sea productivo y alcance otras metas más.

Las Técnicas grupales, son los medios ó métodos empleados en situaciones de grupo para lograr la acción del grupo. Para su realización se necesita desarrollar una serie de operaciones concretas, como el nombramiento de un conductor , de una persona que se encargue de los registros, como de la animación del grupo.

Estas técnicas son vivenciales, ya que favorecen la comunicación, enseñan a convivir, tratan acerca de la adquisición de capacidades, habilidades y aptitudes. Proyectan a los miembros al servicio del grupo, y fuera de él al servicio del mundo.

Las Técnicas de Dinámica de Grupos son más bien medios y no fines que proporcionan más que conocimientos, los medios para llegar al conocimiento.

Aquí se mencionan algunas técnicas:

Actividades Recreativas

Asambleas

Conferencias

Congresos

Técnica Demostrativa

Técnica Expositiva

Jornadas

Diálogo

Dramatización

Discusión en Grupos Pequeños

Mesa Redonda

Entrevista

Role Playing

Simposium

Sociodrama

Seminario

Talleres de Trabajo

Grupos Marathón

Grupos de Encuentro

Estas técnicas son individualmente explicadas a continuación.

5. DESCRIPCION DE TECNICAS GRUPALES

5.1 ACTIVIDADES RECREATIVAS

Descripción: Son técnicas que no están orientadas hacia una meta específica y que ejercen su efecto de un modo indefinido e indirecto, pueden ser el resultado de un reconocimiento por tal ó cual desempeño logrado entre un grupo de trabajadores, también pueden representar un tipo de motivación para lograr la realización de cierta encomienda de trabajo,etc. Entre dichas actividades se pueden mencionar las atracciones, la música, los juegos, etc. Con estas actividades es posible aumentar la creatividad del grupo, siempre que éstas sean elegidas de acuerdo a los intereses y a las capacidades de los participantes.

Material Requerido: Juegos de mesa , juegos deportivos, música, atracciones y cualquier material necesario de acuerdo con la ó las actividades elegidas.

Ventajas: Esta técnica ayuda a la integración de los individuos al grupo, crea una atmósfera agradable, aumenta la participación , facilita la comunicación y fija algunas normas grupales. La gran ventaja de este tipo de actividades es la dismunución de tensiones. Esta técnica tiene la capacidad de crear sociabilidad y sirve para romper el hielo.

Desventajas: No se debe de abusar de ellas ya que se trata de un medio para obtener determinados fines, su uso requiere de ciertas aptitudes y cuidados y debe de ir de acuerdo a los intereses de todos los integrantes del grupo. La actividad elegida debe de llevarse a cabo con habilidad y discreción, de lo contrario puede dañar seriamente a algunos de los miembros.

5.2 ASAMBLEAS

Descripción: Debidamente proyectada la asamblea es uno de los mejores medios para mantener a la gente informada y confirmar su compromiso respecto a las actividades de su comunidad, de sus organizaciones ó de su ambiente de trabajo .

La asamblea se compone de un auditorio y una mesa directiva encargada de presentar el material a dicho auditorio, quien a su vez lo recibe y se encarga de ponerlo en práctica de acuerdo a los objetivos de la reunión.

Otro grupo participante en la asamblea es la de los proyectistas, cuya función es considerar todos los aspectos de los problemas de la reunión antes de que la mesa directiva y el auditorio participen directamente.

Material requerido: Tema a tratar, orden del día, orden de participación de la mesa directiva, de los proyectistas y de los asistentes.

Ventajas: Les da a los participantes de la organización que se trate la oportunidad de conocer cambios, innovaciones, nuevas políticas ó giros que hayan retomado ó mantenido el grupo al cual pertenecen, además de que se les obliga a tomar con seriedad los aspectos allí tratados.

Desventajas: Presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas: Sí los componentes del auditorio no se perciben a sí mismos como parte de un grupo y no se otorga a los miembros del auditorio una oportunidad de participar se puede llevar a la sensación de que el conocimiento reside en la tribuna, y la ignorancia en el auditorio.

5.3 CONFERENCIAS

Descripción: En la conferencia, un expositor calificado pronuncia un discurso ante un auditorio, se trata de una técnica extremadamente formal que permite la presentación de información completa y detallada sin interrupciones. Además el expositor transmite y comparte sus experiencias con el grupo. Es muy importante que al finalizar la conferencia se dediquen unos minutos a un período de preguntas y respuestas.

Material requerido: Persona capacitada para exponer un tema, coordinación por parte de un moderador, un local apropiado.

Ventajas: Es un método rápido, donde el control puede ser rígido pues este está completamente en manos del expositor. La conferencia identifica problemas y es capaz de explorar sus soluciones, estimulando al grupo a leer y a analizar.

Desventajas: Para que la conferencia sea exitosa requiere de un alto grado de competencia por parte del expositor y de gran nivel de cooperación por parte del auditorio, de lo contrario se pueden manifestar verdades a medias, deformaciones de hechos ó falta de control.

Esta técnica no se considera como óptima ya que la mayor parte del auditorio responde pobremente ante la conferencia y es difícil medir de una manera objetiva los efectos de un discurso sobre el grupo.

5.4 CONGRESOS

Descripción: Esta técnica nos sugiere una reunión con el propósito de impartir e intercambiar información, tomar decisiones, resolver problemas, averiguar hechos, identificar situaciones, planear ó inspirar algo.

Su característica principal es la fusión de experiencias y de opiniones entre un grupo de personas calificadas en una determinada esfera, ó entre un grupo que busca analizar un problema, basándose en información proporcionada por conductores competentes.

Material requerido: Se requiere de una comisión que organice y dirija el congreso que planee un programa sobre la base de los intereses, necesidades y problemas de los participantes (no de los organizadores).

Ventajas: Los participantes concurren a la conferencia, no sólo con el propósito de oír, sino con la idea de participar.

Desventajas: No siempre todos los miembros participantes de un congreso quedan totalmente satisfechos con las decisiones tomadas en él, además a algunos miembros les puede parecer que la planeación del programa esta más enfocada en los problemas y necesidades del comité organizador.

5.5 TECNICA DEMOSTRATIVA

Descripción: La demostración es utilizada con el fin de instruir, principalmente en lo relacionado a destrezas manuales. Esta técnica consiste en que el instructor ejecuta y explica una operación frente a un grupo. Posteriormente cada participante debe ejecutar por sí sólo la operación, bajo la supervisión del instructor.

Material requerido: Es preciso contar con el equipo real de trabajo. El instructor puede ayudarse con el uso de hoja de trabajo, pizarrón, y en caso de no poder utilizar el equipo real, es necesario que disponga de una reproducción de él.

Ventajas: Esta técnica soluciona rápidamente problemas de capacitación dentro de la empresa, sin necesidad de recurrir a centros de adiestramiento.

Desventajas: La demostración no puede ser aplicada en la enseñanza de habilidades intelectuales ó actitudes.

5.6 TECNICA EXPOSITIVA

Descripción: Esta técnica se refiere a la exposición oral de un tema, hecha por un experto ante un grupo. Puede ser usada para lograr objetivos relacionados con el aprendizaje de conocimientos teóricos ó informaciones de diversos tipos.

El especialista expone el tema previamente escogido, la actividad de los participantes consiste en reflexionar sobre lo que escuchan, contestar preguntas que el expositor formula, y posteriormente aclarar aquellos incisos que no hayan quedado comprendidos.

Material Requerido: El experto puede facilitar la comprensión del material oral utilizando material didáctico como pizarrón, material audiovisual, maquetas, fotografías, etc.

Los principales objetivos de esta técnica consisten en:

- 1.- Estimular la motivación de los participantes a lo largo de toda la sesión.
- 2.- Proporcionar información y ejemplos suficientes en relación al tema.
- 3.- Verificar la comprensión de los conocimientos transmitidos, a través de las preguntas.

Ventajas: Esta técnica permite abarcar contenidos amplios en un tiempo corto y facilita la comunicación de información a grupos numerosos.

Desventajas: Su manejo no es indicado para que los participantes alcancen objetivos relacionados con el aprendizaje de habilidades ó actitudes, en grupos muy numerosos, no permite aprovechar las diferencias individuales.

5.7 JORNADAS

Descripción: Son una serie de reuniones concebidas para impartir instrucciones e información específica en sectores particulares de trabajo. Generalmente se programan para ser realizadas en varios días.

El propósito principal de este método es el de presentar información, un objetivo importante es el de identificar, analizar ó resolver problemas, para inspirar a la gente hacia la acción, ó para crear conciencia grupal y despertar interés.

Material Requerido:Un sector participante de las jornadas debe ser el encargado de la organización del evento, se requiere de la participación de personas capacitadas ó con experiencia y conocimiento de la temática a tratar en las jornadas.

Ventajas: Las jornadas resultan muy productivas en razón directa del grado en que los asistentes participan en el planeamiento, en la conducción y en la evaluación de las mismas.

Desventajas: Si no se maneja con extremo cuidado el programa les parecerá improductivo a los participantes si no vieron ó escucharon nada nuevo, y no les fue posible cambiar su actitud con respecto al objetivo del evento.

El que determinadas jornadas sean de participantes ó de oyentes depende de la elección de las técnicas para las reuniones.

5.8 DIALOGO

Descripción: Es conocido como la discusión de dos personas eruditas (que tienen conocimiento en una ó varias materias) capaces de sostener una conversación equilibrada y expresiva, sobre un tema específico ante un grupo.

El diálogo es informal y facilita el acceso a una comunicación directa. Permite que dos personas se apoyen mutuamente y compartan una responsabilidad, permitiendo la estimulación interpersonal. Ayuda a los expositores con pocas aptitudes a presentar sus ideas y, por lo general, crea interés entre los otros integrantes del grupo.

Material Requerido: Se escogen dos personas especializadas en un tema, que exponen su trabajo frente a el auditorio.

Ventajas:Es un método sencillo y fácil de planear, además permite la aclaración, la lógica, la validación y la comprobación, a medida que se desarrolla la discusión. Esta técnica es útil en la presentación informal de hechos.

Desventajas:Es importante que ambos participantes compartan la responsabilidad para evitar darle a la situación un matiz de entrevista. La discusión no debe desarrollarse rápidamente, no deben pronunciarse discursos ó leer el material.

5.9 DISCUSION EN GRUPOS PEQUEÑOS

Descripción: Consiste en el intercambio mutuo de ideas y de opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño. Esta técnica permite el máximo de acción y de estimulación recíproca entre los integrantes.

Material Requerido: Cada integrante debe estar dispuesto a compartir la información que tenga respecto de un problema común, ó del tema seleccionado.

Se brinda la oportunidad a cada participante de ampliar su punto de vista, así como de obtener comprensión y cristalizar sus pensamientos. Para lograr esto es necesario que todos los miembros escuchen atentamente, razonen, reflexionen y participen.

Ventajas: Esta técnica puede utilizarse para identificar las preocupaciones, o problemas mutuos proporcionando apreciación y comprensión para los miembros del grupo.

Desventajas: Es necesaria la existencia de algún problema común que haya de resolverse, y que los resultados de dicha discusión estén relacionados directamente con los participantes. La elección del conductor debe estar basada en su capacidad y en su experiencia en trabajos de grupo, además es importante recalcar la necesidad de saber escuchar para que no se entorpezca la organización de la discusión.

5.10 DRAMATIZACION

Descripción: Esta técnica se refiere a la interpretación "teatral" de un problema ó de una situación en el campo general de las relaciones humanas. El elemento más importante de la dramatización es la espontaneidad, por lo que es recomendable evitar una estructuración demasiado rígida.

Material Requerido: Un salón amplio que permite la realización de la presentación, y la cooperación de los miembros del grupo para representar los papeles escogidos.

Ventajas: Un método que por sí mismo crea informalidad es flexible, permisivo y facilita la experimentación. Resulta muy útil cuando existen problemas de comunicación en el grupo y enfoca una faceta única y concreta de un problema, permitiendo mayor libertad de discusión. Además alivia tensiones y permite "descargas psicológicas" de los integrantes

Desventajas: La dramatización es fácil de planear pero exige gran habilidad en su aplicación real. A pesar de sus ventajas, no es más que un medio para llegar a un fin. Si se abusa de esta técnica se corre el peligro de convertirse en una sociedad teatral de aficionado. Para llevar a cabo este método debe verse la madurez del grupo ya que la dramatización invade frecuentemente los sentimientos y problemas personales de los individuos.

5.11 MESA REDONDA

Descripción: Esta técnica se describe como una discusión ante un auditorio por un grupo seleccionado de personas (por lo general de tres a seis) bajo la dirección de un coordinador.

Material Requerido: La existencia de un problema que aboque a la discusión por la polémica provocada por los diversos puntos de vista.

Ventajas: La atmósfera que este método ofrece puede ser informal. Esta técnica brinda la oportunidad de exponer y enfocar diferentes puntos de vista, hechos y actitudes, permitiendo un máximo de interacción e interés. La presentación activa del tema alienta la participación de los otros integrantes de la mesa, aumentando el interés del auditorio.

Este método requiere de previa reflexión y recolección de datos, por lo que reparte la responsabilidad entre los integrantes del grupo.

Desventajas: El éxito de esta técnica depende del moderador y de los integrantes de la mesa, los cuales deben ser elegidos cuidadosamente. La mesa redonda no puede efectuarse sin un planeamiento previo (tiempo, programación, etc.). Además se aconseja evitar una discusión preliminar del tema ya que se restaría espontaneidad y novedad.

5.12 ENTREVISTA

Descripción: Se refiere a la interrogación de un experto, sobre un tema dado, por un entrevistador que representa al grupo. (Ocasionalmente el experto es extraño al grupo). Resulta ser más formal que el simple diálogo.

Material requerido: Se requiere que el entrevistador sea una persona capaz y responsable de la dirección del proceso que mantenga el nexo entre el grupo y el experto, y establezca el nivel de discusión.

Ventajas: El interés del grupo se ve estimulado por la interacción verbal. Al establecer una situación competitiva entre el experto y la imagen grupal es posible lograr una estimulación general del grupo. La entrevista ahorra tiempo y mejora la eficiencia del grupo.

Desventajas: Proporciona en muchos casos opiniones en vez de información objetiva.

5.17 TALLERES DE TRABAJO

Descripción: El taller es una técnica que implica el desarrollo de ciertas características. Su significado literal es el de un seminario ó colegio de ciencias donde se reúne un grupo de estudiosos para la enseñanza común.

Material Requerido: Un salón pequeño, pizarrón, material de trabajo para cada participante ó para cada equipo según como se acuerde dividir el trabajo(hojas para escribir, lápices, plumas, cartulinas, marcadores, figuras, pegamento,etc.)

Ventajas: Admite grupos pequeños, de 10 a 30 participantes que facilitan la interacción en lapsos de corta duración y de trabajo intenso. Tiene propósitos y objetivos definidos.Se adapta a las necesidades de los participantes, lo que le da flexibilidad.

Desventajas: Si en una reunión de mayor amplitud que tiene dentro de sí talleres de trabajo, no se planea con anterioridad el número exacto ó aproximado de participantes a cada uno de los talleres se puede presentar sobrecupo ó falta de asistencia para los talleres.

5.18 GRUPOS MARATON

Descripción: Se diferencia de otros grupos por su extensión. Consiste en un proceso de grupo que se mantiene sin interrupción por seis horas como mínimo hasta 3 ó 4 días como máximo.

El proceso se divide en etapas:

1. Etapa de apertura: Los participantes se identifican ó conocen.
2. Etapa de hostilidad: Los sentimientos de coraje ó aburrimiento se expresan abiertamente.
3. Etapa de dependencia: Los participantes expresan su necesidad de ser amados y los temores relacionados con el ser rechazados.
4. Etapa de terminación: Esta es la última etapa y presenta conjuntamente sentimientos de integración y sentimientos de ansiedad, por la terminación del encuentro.

Material Requerido: Un lugar aislado, tranquilo y con suficiente espacio y comodidad donde puedan permanecer reunidos durante la duración del evento todos los asistentes.

Ventajas: El maratón busca la auténtica interacción humana.

Actualmente las terapias de los grupos maratón se desarrollan en lugares privados donde un grupo selecto de 10 a 14 participantes pueden estar reunidos 2, 3, ó 4 días.

Desventajas: Los participantes deben tener una actitud hacia el propio cambio. Una regla de este tipo de grupos es permanecer unidos y no retirarse hasta que el grupo se desintegre en el tiempo previamente fijado. Manteniéndose juntos todos los miembros durante todo el tiempo. Además los miembros del grupo deben de actuar de acuerdo con ciertas bases y reglas preestablecidas.

5.19 GRUPOS DE ENCUENTRO

Descripción: Consiste en un conjunto de personas que quieren interrelaciones sobre aspectos de sus potencialidades.

Material requerido: Un lugar apropiado para el desarrollo del evento, además es necesaria la coordinación de un grupo ó de una persona para no salirse de los estándares sobre los objetivos del grupo.

El individuo llega a obtener de estos grupos un conocimiento más completo de sí mismo y de cada uno de los demás, que lo ayuda a sus relaciones interpersonales.

Su duración puede ser de dieciocho horas en un fin de semana, ó de cuarenta horas aproximadamente en un grupo semanal.

Cambios producidos por los grupos de encuentro:

1. Cambios individuales
2. Cambios en las relaciones personales
3. Cambios en las organizaciones.

Ventajas: La finalidad más importante de casi todos los miembros es encontrar nuevas maneras de relacionarse con los otros integrantes del grupo y consigo mismos. Algunas personas con experiencias en grupos de encuentro dicen que se trata de una reeducación emocional, en la que se está aprendiendo a reconocer, experimentar , y a controlar las propias emociones.

Desventajas: Una sesión de encuentro requiere tomar un riesgo que resulta un contacto con algo que se desconoce.

CONCLUSIONES

Las empresas al aplicar programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo de sus empleados les proporcionan nuevos conocimientos técnicos y científicos, estimulando el desarrollo ó creación de habilidades y actitudes en el individuo como son: iniciativa, superación, sociabilidad, creatividad, flexibilidad, liderazgo, observación, etc. Que ayudarán a desempeñar mejor sus actividades con mayor eficiencia y altos rendimientos.

La falta de atención a la capacitación en las tareas puede ser desastrosa para la empresa en términos de costo e ineficiencia. La experiencia administrativa aunada la capacitación sistemática en los puestos puede hacer una contribución significativa a los logros de los objetivos organizacionales.

Utilizando las técnicas grupales para la capacitación y aprendizaje de recursos humanos se da la oportunidad de aprovechar estas herramientas existentes dentro de este campo de investigación tan reciente como lo es la dinámica de grupos.

Lo expuesto en los orígenes de la dinámica de grupos es sólo un precedente para entender lo amplio e innovativo de esta materia; que aunque su estudio haya iniciado en Estados Unidos y en algunos países de Europa, en México ya se han aplicado diversos estudios y técnicas que se aplican a varios grupos, como lo son:

- Las terapias psicológicas, más comunmente conocidas como terapias de grupo.
- Grupos de orientación a la juventud.
- Grupos de acción juvenil
- Grupos de apoyo a personas de la tercera edad, etc.

Finalmente la Dinámica de Grupos también se puede aplicar para el adiestramiento, capacitación y desarrollo de recursos humanos por medio de diversas técnicas para aprender el desempeño que requiere cada puesto, estando acorde con las políticas de innovación de cada empresa.

BIBLIOGRAFIA

- **Marco Legal. Capacitación y Adiestramiento.**
Publicación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
Dirección de Productividad y Calidad
Gobierno del Estado de Nuevo León

- **Comisiones Mixtas 1. Capacitación y Adiestramiento.**
Publicación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Dirección de Productividad y Calidad
Gobierno del Estado de Nuevo León

- **Planes y Programas. Capacitación y Adiestramiento.**
Publicación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Dirección de Productividad y Calidad
Gobierno del Estado de Nuevo León

- **Constancia de Habilidades Laborales 1.**
Publicación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Dirección de Productividad y Calidad
Gobierno del Estado de Nuevo León

- **Dinámica de Grupos.** Dorwin Cartwright, Alvin Zander
Editorial Trillas

- **La Dinámica de los Grupos Pequeños.** Didier Anzieu, Jaques-Yves
Martin
Editorial Kapelusz

- **Dinámica Social de las Organizaciones.** S. Méndez, F. Monroy,
S. Zorrilla
Editorial Interamericana

- Dinámica de Grupos en Educación. María Andueza.
Editorial Trillas, México. ANUIES. 1983(reimp. 1994)

- Dinámica de Grupos. Técnicas y Tácticas.
Dr. José de Jesús Gonzalez
Profra. y Psic. Anamelí Monroy de Velasco
Psic. Ethel Kupferman Silberstein
Editorial Concepto, S.A., México, D.F.

